

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.**  
**UNAN, Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICPLINARIA**  
**FAREM - MATAGALPA**



**Tema**

**Diagnóstico de Empresas Familiares de Matagalpa al 2011.**

**Subtema**

**Diagnóstico de la empresa Familiar Restaurante JUSTIN al 2011**

**Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.**

**Autores**

- ★ Duberlin Elizabeth Rocha Rodríguez**
- ★ Miriam Esperanza Rojas Avilés**

**Tutor**

**MSC. Natalia Golovina**

**Enero, 2012.**

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>CARTA AVAL.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACION.....</b>	<b>4</b>
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. DESARROLLO.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. 1 Aspectos Generales de Empresas Familiares.....</b>	<b>6</b>
<b>4. 1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa Restaurante JUSTIN.....</b>	<b>6</b>
<b>4. 1.1.1 Fundadores.....</b>	<b>6</b>
<b>4. 1.1.2 Origen de Capital.....</b>	<b>8</b>
<b>4. 1.1.3 Etapas de Desarrollo.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1.2 Características de la Empresa Restaurante JUSTIN.....</b>	<b>12</b>
<b>4. 1.2.1 Giro del Negocio.....</b>	<b>12</b>
<b>4. 1.2.2 Sucesión.....</b>	<b>14</b>
<b>4. 1.2.3 Instrumentos Estratégicos de la Empresa Restaurante JUSTIN.....</b>	<b>15</b>
<b>4. 1.2.3.1 Misión.....</b>	<b>15</b>
<b>4. 1.2.3.2 Visión.....</b>	<b>15</b>
<b>4. 1.2.3.3 Objetivos.....</b>	<b>16</b>

<b>4. 1.3 Estructura Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>4. 1.4 Aspectos Legales de la Empresas Familiares.....</b>	<b>23</b>
<b>4. 2 Recursos Humanos en la Empresas Familiar Restaurante JUSTIN.....</b>	<b>23</b>
<b>4. 2.1 Relación de Recursos de Familia y Contratación.....</b>	<b>38</b>
<b>4. 2.2 Familiares como trabajadores de la Empresas Familiares.....</b>	<b>39</b>
<b>4. 3 Clima Organizacional.....</b>	<b>39</b>
<b>4. 3.1 Comunicación.....</b>	<b>47</b>
<b>4. 3.2 Motivación.....</b>	<b>49</b>
<b>4. 3.3 Conflictos y Retos.....</b>	<b>53</b>
<b>4. 4. Procesos Productivos.....</b>	<b>61</b>
<b>4. 4.1 Logística y Abastecimiento.....</b>	<b>63</b>
<b>4. 4.2 Ingresos por Servicio.....</b>	<b>68</b>
<b>4. 5. Comercialización.....</b>	<b>69</b>
<b>4. 5.1 Clientes.....</b>	<b>70</b>
<b>4. 5.2 Mescla de Mercadotecnia.....</b>	<b>73</b>
<b>4. 5.3 Producto.....</b>	<b>74</b>
<b>4. 5.4 Precio.....</b>	<b>78</b>
<b>4. 5.5 Plaza.....</b>	<b>79</b>
<b>4. 5.6 Promoción.....</b>	<b>81</b>
<b>4. 5.7 Atención al Cliente.....</b>	<b>82</b>
<b>4. 5.8 Competencia.....</b>	<b>85</b>

<b>4. 6. Análisis FODA.....</b>	<b>88</b>
<b>4. 6.1 Fortaleza.....</b>	<b>89</b>
<b>4. 6.2 Oportunidad.....</b>	<b>90</b>
<b>4. 6.3 Debilidad.....</b>	<b>91</b>
<b>4. 6.4 Amenaza.....</b>	<b>91</b>
<b>4. 7. Aspectos Financieros.....</b>	<b>94</b>
<b>4. 7.1 Capital.....</b>	<b>94</b>
<b>4. 7.2 Rentabilidad.....</b>	<b>95</b>
<b>4. 7.3 Razones Financieras.....</b>	<b>96</b>
<b>4. 7.4 Flujo de Caja.....</b>	<b>99</b>
<b>4. 8 Estrategias de Desarrollo de Empresas Familiares.....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS</b>	

### **AGRADECIMIENTOS.**

*A Dios, porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti nunca me faltaste, en ti confío, sé que todos pueden decepcionarme menos tú y reconozco que sin ti no hubiese podido sobrevivir. Muchas Gracias.*

*A mis padres, les agradezco principalmente, porque estoy orgullosa de quién soy y de quien he sido. Por velar por mí. A mamá, por respetar mi persona y abrir paso a mis decisiones. Por "ver" a través de mí mejor que muchos. Por ser un modelo ejemplar de madre. A papá, por instruir mi lógica respetando mis propósitos y atribuciones. Por ser un ejemplo de fortaleza, valor, coraje y de superación.*

*A mi tutor Lic. Natalia Golovina porque nos guiaste durante todo el trayecto, su experiencia, su ayuda y sus consejos fueron determinantes. A mis maestros, por enseñarme el amor al estudio, por su ejemplo de profesionalidad que nunca he olvidado, por contribuir a mi empeño.*

*A la Sra. Justina Arceda quien nos dio su tiempo y por proporcionarnos información vital para la culminación de la tesis.*

*Y todos aquellos que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo.*

*Miriam Esperanza Rojas Avilés.*

**i.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Doy gracias principalmente a Dios, por permitirme culminar los sueños que un día propuse alcanzar, por darme la fortaleza y sabiduría para enfrentar cada circunstancia.*

*A mi Madre Jhaneth Rodríguez Lumbi, ya que a pesar de tantas dificultades siempre estuvo brindándome su apoyo económico como emocional.*

*A mi abuelita que con todo su amor formo en mí un ser de bien que hoy se siente orgulloso de tener una segunda madre, que siempre esta cuando más la necesito motivándome para salir adelante.*

*A los maestros que me impartieron clases desde el primer año universitario, por su disposición en compartir conocimientos que hacen formar profesionales de éxito. En especial nuestra tutora Natalia Golovina.*

*Sra. Justina Arceda, por habernos brindado la información de su negocio, la cual permitió desarrollar este seminario de graduación.*

*Mis familiares, por siempre darme su apoyo incondicional instándome a luchar por lo que se desea, y encontrar una salida a cada dificultad.*

*Mis amigos, por su cariño y compañía en los momentos que mas e necesitado. En especial a María Teresa Membreño y Miriam Rojas.*

*A todas aquellas personas que con solo una palabra hicieron que me sintiera con mayor capacidad, para alcanzar este triunfo en mi vida.*

*Dubelin Elizabeth Rocha Rodríguez*

**ii.**

## DEDICATORIA.

*De lo más profundo de mi sentimiento Dedico esta tesis a:*

*Díos, por darme la oportunidad de existir, la sabiduría y la perseverancia para cumplir mis metas.*

*A mis padres:*

*José Segundo Rojas Gómez y María Esperanza Avilés Gonzales  
Porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, fue lo que me hizo ir hasta el final.*

*A mi familia, Por ser más de lo que les pedí y de lo que en algunas ocasiones merecía. Por brindarme todo lo que me hizo falta antes de que lo notara, antes de que lo pidiera. Por tener la paciencia que tantas veces he necesitado.*

*Y a todas las personas que estuvieron conmigo apoyándome en todo momento y dándome sus palabras de aliento para seguir adelante, los cuales me ayudaron mucho y hicieron de mí una persona diferente.*

*Hay días especiales en la vida de toda persona, pero el mejor es aquel en el que cumples tus sueños añorados.*

*Miriam Esperanza Rojas Avilés.*

## DEDICATORIA

*Dios por permitir desarrollar en mí este espíritu de superación, dándome la fortaleza para salir adelante.*

*A todos mis familiares por el apoyo que siempre me han brindado en las buenas y malas circunstancias.*

*Mis compañeros de clase por darnos la oportunidad de luchar por un mismo sueño, que hoy la mayoría celebramos.*

*Todas a aquellos seres maravillosos, que estuvieron presentes en el momento que más necesitaba y me brindaron su apoyo y comprensión.*

*Dublerlin Elizabeth Rocha Rodríguez.*

## AVAL DE TUTORA

El trabajo presentado por bachilleres Duberlin Elizabeth Rocha Rodríguez y Mirian Esperanza Rojas Aviles con el subtema “**Diagnóstico de la empresa familiar Restaurante Justin, Rio Blanco, al 2011**” corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; el diagnóstico, objetivos y contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para alcanzar excelencia académica.

Cabe destacar excelente trabajo que desarrolló este grupo en particular en realizar el trabajo de campo con mucho detalle, visitas múltiples al local y observaciones durante casi un año completo.

En mi opinión, el trabajo tiene la calidad suficiente para ser presentado en la defensa.

---

MSC. Natalia Golovina

## **Resumen**

La información que se presenta en este documento muestra los resultados de una investigación realizada en base a un diagnóstico empresarial, para la empresa familiar Restaurante JUSTIN, realizado con el principal propósito de analizar su desarrollo hasta la actualidad y de esta manera proponer alternativas de cambio, para mejorar su desempeño.

Dicha empresa está ubicada en la ciudad de Río Blanco desde el año 2001, la cual aparece como una sucursal de un bar con el mismo nombre en el departamento de Matagalpa que atiende desde 1998, actualmente en la ciudad de Río Blanco está ofreciendo servicios de: discoteca, bar y restaurante con una variedad de platillos a la carta. Empresa que es propiedad de la familia Sobalvarro Arceda y las principales funciones son desempeñadas por tres miembros de esta familia dirigidos por su propietaria y fundadora la Sra. Justina Arceda, nombre al que obedece el del Restaurante.

La formación de la empresa es producto de ahorros y trabajo de esta Sra. que se ha esforzado por sacar adelante su familia y las inversiones para sus mejoras siempre han sido recursos propios.

Las empresas familiares constituyen una importante posición para el desarrollo económico de todo país, es por esto que este estudio es de gran importancia de manera que se pueda garantizar un eficiente desempeño para la empresa y pueda crecer en el mercado competitivo. Con este diagnóstico los investigadores y estudiante de ciencias económicas se enriquecerán de conocimientos ignorados que serán de mucha utilidad en un futuro de emprendimiento.

Palabras claves: Diagnóstico Empresarial, Empresa Familiar, Restaurante JUSTIN.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El presente documento desarrollado en función de aplicar diagnósticos empresariales a empresas familiares de la ciudad de Matagalpa, muestra los resultados de la situación de la empresa familiar Restaurante “JUSTIN” ubicada en la ciudad de Rio Blanco al 2011. Investigación realizada en las instalaciones de dicha empresa.

En la economía nicaragüense las empresas familiares son constituidas por un grupo de personas con parentescos sanguíneos, que laboran en función de lograr un objetivo o continuar con una tradición, ocupando estas una significativa posición para el desarrollo económico del país, en el que la mayoría de las empresas se caracterizan por ser pequeñas empresas de acuerdo a su número de trabajadores, que fueron formadas con la visión principal de garantizar a su familia la subsistencia.

La importancia de realizar estudios a la empresa familiar radica desde la existencia del hombre, y su importancia en el mundo aumenta en los años 70 cuando empiezan a aparecer en Inglaterra los primeros artículos acerca del estudio de empresas familiares, y es en los años 80 que se comienza a realizar los primeros modelos de estructura y comportamiento organizacional. En cuanto a los estudios de empresas familiares, en el mundo se identifican ocho libros especializados en este tema que si bien no constituyen la totalidad, sí pueden considerarse representativos de la literatura circulante en el medio, tres son de autores colombianos, tres fueron publicados en España, uno en México y uno es americano traducido al español, (Castillo, Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares, 2009).

La Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), trabaja en función de formar profesores para capacitar y crear una cultura empresarial en las empresas familiares. El Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Nicaragua (CMA-CACONIC) desarrolla proyectos para ayudar a los empresarios a resolver sus conflictos de una manera adecuada. INCAE es otra institución ubicada en Nicaragua que realiza análisis sistemáticos sobre la responsabilidad social empresarial de las inversiones de las empresas familiares.

En la UNAN FAREM - Matagalpa también han sido realizados estudios en cuanto al funcionamiento de la PYMES y MYPIMES de la ciudad de Matagalpa, los cuales se encuentran en la Biblioteca Rubén Darío de este centro, no identificándose estudios en cuanto a diagnósticos empresariales para las empresas familiares.

Cabe destacar que el principal propósito por el cual se llevo a cabo esta investigación fue para determinar la situación de la empresa Restaurante JUSTIN propiedad de la familia Arceda Sobalvarro donde laboran tres de los integrantes de esta familia, propósito cumplido con el conocimiento de las etapas evolutivas, tipo de dirección de la empresa, tipo de relación entre los miembros, entorno empresarial, aspectos que al ser estudiados se determinaron ciertas debilidades con la que se encuentra operando esta empresa, considerando de mayor importancia la falta de conocimientos administrativos, registros contables, atención al cliente, y de acuerdo a estas debilidades se presentan alternativas de cambio.

Para diagnosticar la situación de Restaurante JUSTIN, se llevo a cabo una investigación tipo aplicada, con una profundidad de conocimientos de carácter descriptivo y un proceso de desarrollo longitudinal, al ser investigados los acontecimientos presentes y pasados que han influido de diferente manera en la empresa desde su emprendimiento hasta el año 2011, igualmente su carácter descriptivo obedece a que no es el primer estudio en cuanto al análisis de empresas familiares, existiendo otros como el de (Treminio & Gonsalez, 2006) y (Barrios, Davila, & Montenegro, 2006), los cuales fueron tomados como guía o punto de referencia; al mismo tiempo fue utilizado un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, ya que únicamente fueron observados los fenómenos existentes tal y como se dan en su naturaleza para después analizarlos, la parte cuantitativa se orientara en función de presentar algunos datos en porcentaje de acuerdo a las opiniones expresadas por las personas estudiadas.

Para identificar la información necesaria en esta investigación fueron diseñados diferentes instrumentos (encuestas, entrevistas y guías de observación), los cuales fueron aplicados tanto al personal como a los clientes de Restaurante JUSTIN. En el caso del personal el instrumento (anexo 3) fue aplicado a una muestra representada por la totalidad del universo por ser considerada una población pequeña y fácil de manejar y (anexo 2) a la propietaria de la empresa. Para la determinación de la muestra de los clientes fue aplicada la fórmula (anexo 8) representada por 176 personas a quienes fue aplicado el (anexo 4). Utilizado además guías de observaciones (anexo 5 y 6) para evaluar con mayor eficacia variables como: Clima Organizacional, Entorno Empresarial y Aspectos Financieros, último punto que no pudo ser estudiado por falta de registros contables.

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

Esta investigación forma parte del seminario de graduación para optar al título en Administración de Empresas de la UNAN FAREM – Matagalpa llevado a cabo por estudiantes de quinto año de Administración de Empresas 2011 de este FAREM, teniendo como tema principal, analizar la situación de las empresas familiares, las cuales son muy importantes para el desarrollo de nuestro país y las que presentan mayores debilidades por su constitución, ya que difícilmente a un padre se le olvidara que su subordinado es su hijo o viceversa.

Con esta investigación se analizo la situación de la Empresa Familiar Restaurante “JUSTIN,” ubicada en la ciudad de Rio Blanco, pudiendo determinar los problemas que afectan su dirección, el clima organizacional y la comercialización, tales como la falta de preparación técnica, dificultades de comunicación por los malos entendidos y condiciones de comercialización, siendo identificados se pudo brindar alternativas de cambio que le permitirá a la empresa desarrollarse y tener los conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar el mundo empresarial, de una manera efectiva y con una organización y comunicación adecuada.

Cabe destacar que para dicha empresa la investigación realizada será de mucha utilidad, ya que sin necesidad de invertir ningún tipo de recurso, pudo obtener un diagnostico que le permitirá crecer evitando o eliminando las debilidades que dificultan la realización de sus actividades. El desarrollo de este estudio es de mucha importancia para los investigadores por permitirles enriquecerse de conocimientos que se ignoraban, y que en un futuro de emprendimiento podrán ser evitados, investigación que a demás servirá como base de información a los estudiantes de la UNAN FAREM – Matagalpa en especial a los de Ciencias Económicas y a los emprendedores que visiten la biblioteca de esta universidad, por brindarles en este documento la herramienta necesaria para un adecuado emprendimiento principalmente para los futuros egresados ante la falta de empleo.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Realizar un análisis de la situación de la Empresa Restaurante “JUSTIN” ubicado en la ciudad de Rio Blanco al año 2011.

#### **Objetivos específicos.**

- Describir la dirección de la empresa y las etapas evolutivas que ha transcurrido esta desde su emprendimiento.
- Identificar el clima organizacional entre los miembros de la empresa tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.
- Determinar el entrono empresarial a través de sus oportunidades y amenazas.
- Proponer alternativas de cambio organizacionales ante problemas encontrados en la empresa.

## **IV. DESARROLLO.**

### **4. 1. Aspectos generales de empresas familiares:**

#### **4. 1.1 Antecedentes Históricos de la empresa Restaurante JUSTIN.**

Los antecedentes históricos son una reseña que describen los acontecimientos por los que a pasado una empresa desde su emprendimiento hasta la actualidad, los cuales reflejan todas las situaciones buenas o malas por las que la empresa se ha enfrentado, así como las técnicas o actividades que ha puesto en práctica esta para su desarrollo. (Rocha & Rojas, 2011)

De acuerdo a la entrevista (anexo 2) realizada a la propietaria de Restaurante JUSTIN, se determina que esta empresa inicia a operar en la ciudad de Rio Blanco en el año 2001, ubicado frente a la Pepsi o salida a Matiguas, el cual surge como una sucursal del Bar JUSTIN que atiende desde 1998 en la ciudad de Matagalpa, frente al Campo Elías Alonso, siendo propietaria la señora Justina Arceda.

Esta pequeña empresa está constituida por la familia Sobalvarro Arceda, donde sus actividades directivas son llevadas a cabo por tres de los miembros de esta familia.

#### **4. 1.1.1 Fundadores.**

Los fundadores están representados por la persona, o las personas que tuvieron la idea innovadora de luchar y trabajar en conjunto para alcanzar metas deseadas, con el emprendimiento de una empresa o negocio donde se ofrece un producto, ya sea un bien o servicio.

El proceso de emprender es sin duda, un camino complejo donde se necesita voluntad, capacidad, suerte y a pesar de todo, la buena combinación de estos elementos no garantiza el éxito de toda “aventura empresarial”. La dificultad radica, principalmente, en encontrar una idea atractiva y no dejarse desalentar por todos los obstáculos que hay que sortear a lo

largo del proceso. En definitiva, las ventajas y beneficios existen pero se hacen esperar, hay que ser paciente y tenaz para conseguir llevar a cabo un reto de esta consideración.

Existen personas con más facilidad que otras a la hora de ser creativos, algunas nacen con ciertas cualidades, otros las desarrollan, pero de todas formas, todo ser humano es capaz de ser más creativos si se lo propone. Existen muchas técnicas que ayudan a ejercitar la mente y desarrollar habilidades creativas. Pero sin necesidad de practicar técnicas muy sofisticadas para descubrir nuevas ideas, la creatividad puede surgir en cualquier momento y en cualquier circunstancia de día a día, por ejemplo, puede ser resultado de:

- La propia inquietud cuando se quiere hacer algo nuevo o cambiar, se buscan nuevos horizontes y en un momento dado se tiene una idea.
- Capacidad observadora, cuando de una manera inquieta se busca esa nueva idea en el entorno, se esfuerza por ver donde los demás no ven.
- La experiencia laboral o empresarial, idea que surge al conocer otra empresa, moverse en ambientes empresariales y conocer otros negocios.
- De manera aleatoria e imprevista, surge una idea al informarse sobre un sector, una actividad, en un viaje, en una conversación en familia y reunión entre amigos.
- De una necesidad, al determinar que el mercado actual no satisface eficientemente necesidades en un servicio o producto concreto.
- Del aprovechamiento de revoluciones o cambios que acontecen en el mundo, como pueden ser el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas características demográficas, el cambio en los hábitos de consumo.
- De la propia imaginación, intentar canalizar ese potencial en una idea realista y eventualmente atractiva para los demás.

La creatividad es la idea, es buscar nuevas soluciones, nuevos enfoques, la innovación es llevarlas a cabo, es asumir los riesgos que conlleva su puesta en escena en un mercado muy competitivo y global, (Armando Bilbao, sf).

Se puede entender entonces que una persona fundadora es aquella que se caracteriza por tener una visión de superación, creación e innovación, que busca de una u otra manera la forma de alcanzar una meta propuesta. Todo fundador se caracteriza por ser la persona que dio la idea de realizar cierta actividad y trabajo en conjunto con otras, hasta formar una empresa donde se satisfacen necesidades o deseos del público y que en la actualidad es reconocido su esfuerzo de emprendimiento.

De acuerdo a los resultados encontrados al aplicar entrevista (anexo 2) a la propietaria de esta empresa, se identifica que Bar JUSTIN en la ciudad de Matagalpa surge gracias los deseos de superación de su propietaria la señora Justina Arceda, para garantizarle a su familia una mejor estabilidad económica y mayor atención, ya que para los años 90 sus dos hijos estaban pequeños, considerando también el hecho de ser un negocio que le generaría buenas ganancias, con la facilidad de trabajar en su propio hogar. En la ciudad de Rio Blanco es esta misma señora quien funda otro Bar, que después de dos años operando se convierte en Restaurante, al ofertar más servicios y hasta la actualidad es ella quien ha estado al frente de estos negocios.

#### **4.1.1.2 Origen de Capital.**

El origen de capital es la determinación de las fuentes económicas que se vieron involucradas para formar una empresa, las cuales pueden ser propias cuando el capital invertido es producto del ahorro de una familia o de una persona, y producto de préstamos cuando el capital es solicitado a una institución financiera por el cual se debe cumplir con determinados requisitos y obligaciones, teniendo que reembolsar este dinero a un plazo dado, (Rocha & Rojas, 2011).

La señora Arceda indica en su entrevista (anexo 2) que los recursos económicos invertidos en esta actividad son producto ahorros por diferentes labores realizadas, trabajando en primer lugar en los años 90 para una empresa de gobierno llamada MIDINRA, la cual se

dedicaba a brindar capacitaciones a los campesinos y productores laborando como responsable de compras, además de esta fuente de ingresos la señora Arceda se dedicaba al comercio teniendo una pequeña pulpería en su hogar y venta de ropa para damas, caballeros y niños. En 1998 en la ciudad de Matagalpa con estos ingresos inicia sus operaciones fundando un bar en su hogar con una inversión de C\$ 30,000.00 distribuidos en la compra de bebidas y mobiliarios: como mesas, sillas, audio, adornos, que le proporcionaron al lugar las condiciones adecuadas para brindar este tipo de servicios.

Las inversiones para el año 2001 cuando inicia a operar en la ciudad de Rio Blanco, son producto de ahorros que le generaba el negocio instalado en la ciudad de Matagalpa. Por tanto se concluye que todas las inversiones que se han realizado en este negocio hasta la actualidad son provenientes de ahorros de la señora Arceda, la cual nunca ha recurrido a instituciones financieras para solicitar un préstamo e invertir en esta empresa en sus diferentes etapas.

#### **4.1.1.3 Etapas de Desarrollo.**

Las etapas de desarrollo se refieren a las modificaciones o incrementos de tamaño que hacen que una empresa sea diferente desde su surgimiento, es decir se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producción, mercados, entre otros.

Al igual que las personas para las empresas el crecimiento es un signo de salud vital, que da la posibilidad de crecer en el futuro y la capacidad de mantener una posición competitiva relativa con otras. Por tanto la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e incluso el tipo de actividades que realiza por sí misma, (Diego, 2011).

Las etapas de desarrollo son constituidas por todos los cambios realizados en la empresa desde su nacimiento, que han sido ejecutados con el propósito de garantizar a los clientes una satisfacción más completa de sus necesidades y por ende con dichas mejoras atraer una mayor cantidad de clientes. Los campos de desarrollo en una empresa son internos y externos; internos cuando los puntos mejorados son en función al personal como la integración de nuevo personal, capacitaciones, mejoras en infraestructura y externos cuando a nivel de mercado gracias a la calidad de los productos ofertados se alcanza la mejor posición y se considera a la empresa como la que brinda el mejor producto o servicio.

Con relación a la aplicación de la entrevista a la propietaria (anexo 2), se identifica que desde 1998 la Señora Justina Arceda instala un Bar en la ciudad de Matagalpa, el cual le permitió adquirir conocimientos para dirigir este tipo de negocio, para el año 2001 la señora Arceda fue invitada a una fiesta taurina en la ciudad de Rio Blanco, donde instala un Bar provisional, fruto de este viaje es que decide instalar un Bar en la ciudad de Rio Blanco con el mismo nombre JUSTIN, el cual fue ubicado en la salida a Matiguas frente a la Pepsi en un rancho pequeño de paja construido por el señor Reynaldo Altamirano quien alquilo este local por dos años en C\$ 600.00 (seiscientos córdobas) mensuales, ofertando en este entonces el servicio de Bar con venta de licores Nacionales Ron y Cervezas, teniendo una capacidad de atención de solo 40 personas por contar con un mobiliario constituido por 10 mesas y 40 sillas, a pesar de contar con tan pocos recursos las ganancias que se generaban eran provechosa con un aproximado de C\$ 15, 000. 00 (quince mil córdobas netos) al mes.

Es luego de estos dos años que al ver que el negocio era rentable la señora Arceda decide comprar este local con ingresos provenientes de las ganancias obtenidas en los años anteriores, haciendo una inversión por la cantidad de \$26,000, en el terreno que tenía la extensión de 30 vrs de frente por 30 vrs de fondo.

La dirección de Restaurante JUSTIN presenta tres cambios notorios, en el 2001 siendo su primer año operando en la ciudad de Rio Blanco es contratado un Administrador, ya que la propietaria seguiría administrando su otro negocio en la ciudad de Matagalpa, en este año el administrador contratado dirige este negocio ineficazmente, proporcionando a la propietaria poca o nada de información del funcionamiento del negocio haciendo entrega de ganancias

muy bajas de acuerdo al volumen de ventas, y es entonces que considerando la situación la propietaria toma la decisión de despedir al administrador y contratar a otro que laboro por otro año, quien también mostro los mismos resultados.

Para el año 2003 la propietaria decide administrar personalmente su negocio establecido en la ciudad de Rio Blanco, con el principal propósito de detectar la buena o mala dirección que hicieron los anteriores Administradores contratados, al paso de dos meses se da cuenta de las maniobras que estos hacían, no entregándole la ganancias que se debían y es desde entonces que ella ha sido la que ha estado a cargo de la dirección de Restaurante JUSTIN,

En el año 2006 se realizan inversiones en función de mejorar la infraestructura de la empresa, haciendo cocina, cuartos de uso familiar, baños, aumento de mesas y sillas pasando a 30 mesas, con 120 sillas, para aumentar la capacidad de atención lo que indica que la cantidad de clientes que atendía este negocio en este entonces era de 120 personas. Es desde a mediados del año 2006 que además de mejorar su infraestructura se integran nuevos servicios como son Restaurante y Discoteca, instalando también un rotulo que hacia diferenciar al negocio con su nuevo nombre Restaurante JUSTIN.

Para el año 2009 las inversiones son aún mayores en su infraestructura y mobiliario, haciendo una construcción con un costo aproximado de C\$150,000 con estructura metálica de concreto con zinc teja, perlin, aumentando su espacio con una medida mayor de 30 vrs de frente y 25 vrs de fondo, haciendo mejoras en la disco aumentando las columna de audio, pantalla gigante costando estas aproximadamente C\$20,000 y adquiriendo mobiliario nuevo contando hasta la actualidad con 60 mesas y 450 sillas de plástico.

De 5 años en adelante a tenido un excelente resultado de la administración aumentando sus ingresos mensuales de C\$15,000 a C\$ 30,000.

Cabe agregar que de acuerdo a la aplicación de la entrevista (anexo 2), la Sra. Arceda indica que tiene planes de crecimiento futuros para su empresa estando dispuesta a invertir mayores recursos para brindar a sus clientes calidad en sus servicios, inversiones que podrían ser en base a ampliación del local, mejoras y aumentos en mobiliario, condiciones

de discoteca, zona de parqueo. Además de estas inversiones se tiene previsto brindar otros servicios para atender nuevos consumidores teniendo la iniciativa de ofrecer el servicio de hotel y bufete.

#### **4. 1.2 Características de la empresa Restaurante JUSTIN.**

##### **4. 1.2.1 Giro del negocio.**

El giro del negocio es el que sintetiza todas las actividades que realiza una empresa, que indica a lo que se dedica la empresa encontrándose diferentes clasificaciones como: (Kult, 2009)

- **Industriales.** La actividad de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Y estas a su vez se clasifican en:

Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales. Como son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados.

- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - a) **Mayoristas,** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - b) **Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Según la teoría de Maslow (Chiavenato, 2007), el ser humano en su existencia esta satisfaciendo constantemente necesidades propias, es por esto que se determina que Restaurante JUSTIN satisface necesidades de afiliación y afecto que están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo como: asociación, participación y aceptación, que se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. Restaurante JUSTIN ofrece a la población Rioblanqueña y a sus visitantes la oportunidad de olvidar la rutina haciendo uso de su variedad de servicios a precios económicos y de esta manera poder recrearse y divertirse en familia o con amigos.

De acuerdo a estas características es clasificado Restaurante JUSTIN, como una empresa de servicio al ofertar a la población una variedad de actividades de diversión y servicios de alimentación a precios económicos, por tener un acceso gratis al local, el cual por su infraestructura garantiza seguridad y comodidad al hacer uso de los servicios que se ofertan como son: Restaurante donde se puede disfrutan de diversos platillos a la carta y bocadillos. Bar se puede degustar de licores nacionales y extranjeros, a la vez la población disfruta de la Discoteca con luces, pantalla gigante, variedad de música para personas de todas las edades, y sed de mariachis los fines de semana, servicios que permiten al cliente decidir su forma de diversión bailando y cantando con los mariachis así como disfrutar toda la noche de los demás servicios ofertados a precios variados al alcance del bolsillo.

La oferta de todos los servicios antes mencionados permite al negocio diversificar las actividades que se llevan a cabo, y ser un negocio que busca satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes de acuerdo a su edad y preferencia, que impulsa todos sus esfuerzos para proporcionar calidad sus clientes al hacer uso de sus servicios.

La ventaja competitiva que distingue el negocio de la competencia es por ser el centro de diversión que está ubicado más cerca de la ciudad y ofrece los precios más accesibles en sus servicios.

#### **4.1.2.2 Sucesión**

La sucesión es el mecanismo por el cual una persona ocupa en derecho el lugar de otra. Condición previa para que pueda darse la sucesión es que los bienes o derechos objeto de sucesión sigan subsistiendo al desaparecer el sujeto de estos derechos. En la sucesión familiar o en la patrimonial, la familia y el patrimonio siguen en pie aunque haya muerto el sujeto, y se trata tan sólo de sustituir a la persona en una institución o en unos bienes que duran más que ella. Además del sujeto y el objeto de la sucesión, se necesita el elemento causal, el que da derecho a suceder, (Arnal, sf).

En las empresas familiares la sucesión se da entre los miembros de una misma familia, por ejemplo cuando el dirigente actual ya no cuenta con las condiciones para seguir ejerciendo esta actividad, por vejez, emigración, falta de competencia técnica, muerte, malas condiciones de salud, o aspectos que pueden impedir que esta persona siga a cargo de sus funciones, este da lugar a otro miembro de la familia que si cuenta con las capacidades que exige el cargo entonces se da la sucesión.

En cuanto a la información obtenida con la entrevista (anexo n° 2), aplicada a la propietaria de esta empresa, se determina que no se ha experimentado la etapa de sucesión, ya que desde su emprendimiento ha sido la señora Arceda quien ha estado a cargo del negocio y en la actualidad es ella quien desempeña la labor de dirección en Restaurante JUSTIN, pero también indica que cuando ya no cuente con las capacidades para seguir ejerciendo su labor entregara a su hijo Byron Arceda la dirección de este Restaurante, quien labora actualmente con ella.

### **4.1.2.3 Instrumentos estratégicos de la empresa Restaurante JUSTIN.**

#### **4.1.2.3.1 Misión.**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia ó de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas, (Thonson, 2007).

Misión indica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten orientados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, por ello la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía la toma de decisiones estratégicas la cual se puede describir en un párrafo escrito.

La empresa no cuenta con una Misión definida y en base a las perspectivas identificadas con la aplicación de la entrevista (anexo 2) a la propietaria de la empresa se recomienda la siguiente:

“Brindar servicios de Bar, Restaurante y Discoteca en un ambiente acogedor seguro y económico a la población de Rio Blanco y a sus visitantes.”

#### **4.1.2.3.2 Visión**

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro de la empresa, en el ámbito de la temática que le compete a la organización, constituido por un conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar, (Thonson, 2007).

En síntesis, la visión es una exposición que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado. Con el establecimiento de una Visión se puede identificar fácilmente la imagen de realidad futura que tiene los integrantes de una empresa en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

En la empresa no existe una visión definida por lo que se formula la siguiente con relación a los resultados expresadas por la propietaria en la entrevista (anexo 2):

“Ser siempre la mejor opción de recreación con servicios de Bar, Restaurante y Discoteca en la ciudad de Rio Blanco, diferenciándonos por calidad de los servicios, para todas las edades.”

#### **4.1.2.3.3 Objetivo**

Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa, (Thonson, 2007).

Los objetivos están representados por metas concretas las cuales queremos lograr en un futuro determinado, para satisfacer una necesidad, que para poder alcanzarlos se deben determinan acciones futuras, y para la formulación de estos se debe tomar muy en cuenta los avances tecnológicos.

## **Características de los objetivos**

Según (Antonio, 2010) los objetivos deben ser:

### **Medibles**

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben estar ligados a un límite de tiempo para ser alcanzados. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

### **Claros**

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación, estando redactados con un lenguaje adecuado a las capacidades de los miembros de la empresa y así evitar confusiones de estos.

### **Alcanzables**

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

### **Desafiantes**

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

### **Realistas**

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

### **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

### **Tipos de objetivos.**

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

#### **Objetivos generales**

Son expresiones genéricas, dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

#### **Objetivos específicos**

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo.

Actualmente la empresa Restaurante JUSTIN no cuenta con objetivos formulados, por la falta de preparación técnica en la administración de esta, por lo que los investigadores sugieren los siguientes objetivos de acuerdo a la aplicación de entrevista a la propietaria (anexo n° 2).

**Objetivo General:**

- Ofrecer en Rio Blanco la mejor opción de recreación y alimentación para la población en general, teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes con servicios de calidad garantizando así la rentabilidad del negocio en un lapso de tres años.

**Objetivos Específicos:**

- Incrementar la cantidad de clientes, mejorando la infraestructura del local y diversificando los productos y servicios en un lapso de dos años 2011 y 2012.
- Profesionalizar al personal que labora en el negocio, para ofrecer una atención esmerada, que responda a las necesidades e inquietudes que demanden los clientes.
- Capacitar al personal de cocina y bar, para garantizar la higiene en la preparación de bebidas y alimentos, dando así mayor confianza y seguridad a los clientes.
- Contratar personal de vigilancia para Brindar un ambiente de diversión segura que le permita a la población recrearse en familia y con amigos.

**4.1.3 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización, (Valda, 2010).

La estructura organizacional determina formalmente las divisiones y funciones que cada miembro debe cumplir y el modo de comunicación entre cada miembro, los cuales pueden variar de empleado a empleado, de gerente a empleado y de empleado a gerente. Donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Con referencia a la aplicación de entrevista a la propietaria (anexo 2), se determina que Restaurante JUSTIN en sus primeros dos años de funcionamiento contaba con cuatro personas contratadas laborando, los cuales desempeñaban funciones diferentes, siendo uno el administrador y tres meseras; en su tercer año, se experimentan cambios de dirección y aumentos de personal contando con siete personas, desempeñando funciones de: administrador, cajero, controlador de música, cocinero y 3 meseros. Cabe destacar que en esta empresa no existe una distribución de puestos ni aéreas definidas, operando únicamente de acuerdo a las necesidades en cuanto la oferta de los servicios. Las funciones son definidas a cada persona por su actividad, pero no se ha establecido ninguna agrupación de estas, por falta de conocimientos en cuanto a la formación administrativa. Por lo tanto se diseña el siguiente organigrama, estructuras de cargos y fichas ocupacionales (anexo 9) de acuerdo a los puestos que se encuentran desempeñados en la actualidad y las funciones que realiza cada uno.

**Organigrama funcional de la empresa Restaurante “JUSTIN”.**



(Rojas & Rocha, 2011)

La estructura organizacional de esta empresa está constituida por nueve integrantes distribuidos en los diferentes cargos los cuales son:

**Administrador:** función ejercida por la propietaria de Restaurante JUSTIN la Sra. Justina Arceda, encargada de tomar las decisiones de la empresa, en cuanto a la contratación de personal, inversiones en infraestructura, inversiones en mejoras de servicios, representante legal de la empresa en las actividades de licitación comercial, compra de materia prima, contacto con los proveedores y atención de sugerencias por parte de los clientes.

**Unidad de Caja:** actividades desempeñadas por la Sra. Arlen Espinoza, esposa de Byron Sobalvarro. Su función es llevar un control de los ingresos y egresos efectuados diariamente, haciendo uso en ocasiones especiales de facturas por los créditos otorgados, presentar informes a la administración y practicar arqueos de caja al final del día. Esta persona es también encargada de suplir las funciones de dirección cuando la propietaria no se encuentra en el negocio.

**Cocina:** área donde se preparan los alimentos establecidos en el menú del restaurante, de acuerdo a los pedidos de los clientes.

- Cocinero: personal contratado especializado en la preparación de comidas a la carta.
- Ayudante de cocina: personal contratado para realizar las actividades básicas de cocina, subordinado directo del cocinero.

**Atención al cliente:** encargados de la atención amable y eficaz de las necesidades de los clientes que visitan el restaurante. En esta unidad se encuentran:

- Meseros: personal contratado en horarios especiales para la atención al cliente. Atienden directamente los pedidos de los clientes en cuanto a los servicios de Bar y Restaurante.
- Controlador del sonido (DJ): hijo de la propietaria el Sr. Byron Sobalvarro Arceda persona encargada de la animación del restaurante JUSTIN, en cuanto a los cambios

de música preferenciales por clientes. Y en cargo de dar mantenimiento al equipo e instalaciones eléctricas.

**Servicios generales:** esta área es responsable de garantizar el orden y limpieza del local, e informar a la administración el estado del mobiliario.

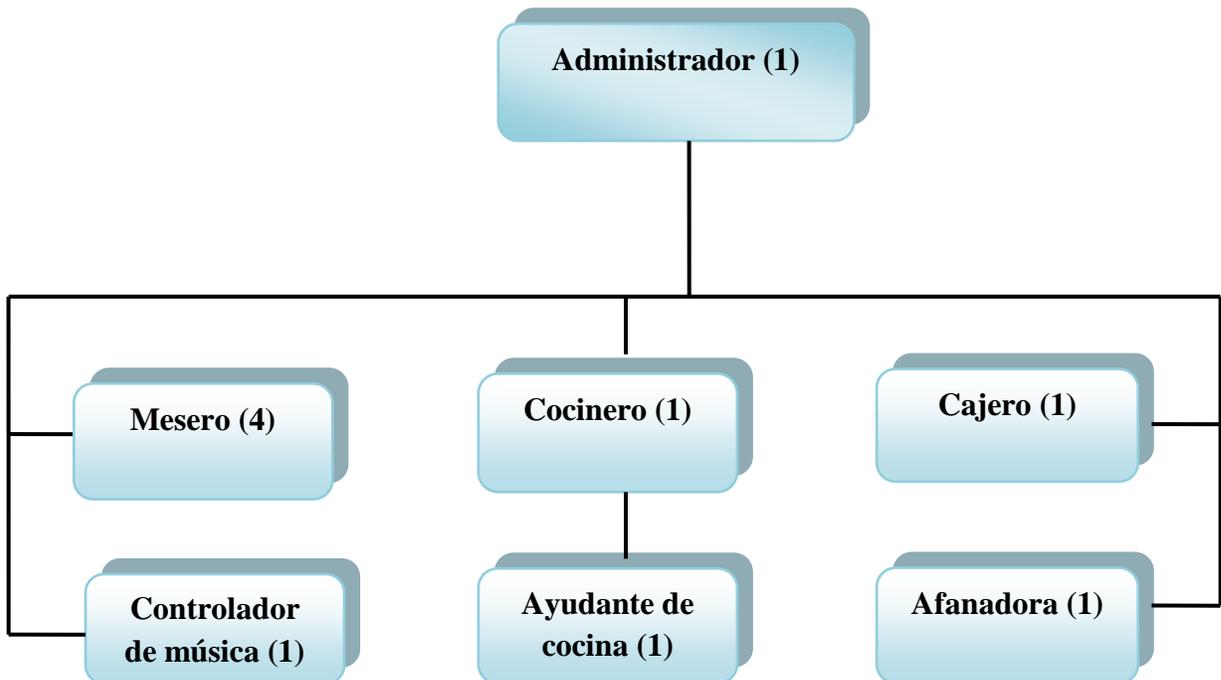
- Afanadora: personal contratado para realizar la limpieza del todo el local.

**Bar y Restaurante:** es la unidad que se encarga de la preparación y distribución de las bebidas y alimentos de acuerdo a las demandas de los clientes

Todos los cargos respetan la autoridad de la propietaria y cumplen sus funciones de acuerdo a como son orientadas.

Los cargos de esta empresa presentan una comunicación que se muestra en la siguiente estructura.

**Estructura de cargos**



#### **4.1.4 Aspectos legales de empresa familiar.**

Al aplicar la entrevista a la propietaria (anexo 2) se identifica que esta empresa en sus dos primeros años de realizar operaciones en la ciudad de Rio Blanco, no pagaba ningún impuesto, ya que el alcalde que estaba en ese entonces, Don Francisco Gutiérrez le concedió un periodo de gracia, que estipulaba estaría exento de impuestos durante dos años. Actualmente la empresa está inscrita en los registros municipales de la alcaldía de Rio Blanco pagando una cuota fija mensual de C\$ 500.00 (quinientos córdobas netos), como también en la Renta del Departamento de Matagalpa, pagando una cuota fija de C\$ 300.00 (trescientos córdobas netos) mensual, registros que le dan la certificación de ser un negocio legal, pudiendo gozar de todos los derechos que se le atribuyen.

#### **4.2. Recursos humanos en la empresa familiar Restaurante JUSTIN.**

Las organizaciones están constituidas de una serie de recursos: humanos, tecnológicos, financieros; de los cuales los más importantes son los recursos humanos representados por todas las personas que forman parte de una organización y desempeñan en ella determinadas funciones, (Chiavenato, 2007). Funciones que constituyen todas aquellas actividad donde son entregados talento, trabajo, creatividad, amor y esfuerzos de un personal; en etapas como la elaboración de un producto, ofertarlo y venderlo, actividades que son realizadas en toda organización independientemente cuál es su tamaño y giro, con el propósito de lograr los objetivos de la empresa y cumplir con su misión. Por lo tanto se puede determinar que el activo mayor de una empresa no está constituido por los terrenos y edificios, ni por su maquinaria o volúmenes de clientes, ni si quiera por el efectivo, si no por las personas que lo integran, (Centrum, 1992).

Las personas son el recurso más valioso de una empresa esto debido a que son el potencial más adecuado para que sus funciones puedan ser ejecutadas, pudiendo así elaborar su producción y comercialización, gracias a la puesta en práctica de los esfuerzos de un personal, que vela para que los procesos se realicen de una manera adecuada para garantizarle a la empresa su supervivencia en el mundo empresarial.

Los seres humanos son los que deciden que hacer, como hacer, donde hacer, porque hacer, y por quienes hacer (Chiavenato, 2007), lo que nos muestra con claridad la necesidad de los seres humanos en una organización, ya que a pesar de existir maquinas que realizan eficientemente trabajos, aun así necesitan del monitoreo de seres pensantes como el ser humano.

En atención a las debilidades del trabajo en equipo, el crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, a comienzos del siglo XX y como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial, surge una actividad mediadora entre el personal y la organización, llamada Relaciones Industriales hasta entonces considerado como incompatible o irreconciliable (Chiavenato, 2007), actividad que surge con el propósito de aminorar los conflictos entre la organización y las personas ocasionados por la incompatibilidad de objetivos, es decir que el personal no trabajaba en función de cumplir los objetivos de la organización si no, para cumplir los de su propia conveniencia sin importar si alguien era afectado, así como también la percepción que tenía la empresa de su personal, conflictos que hacían que las personas a pesar de estar estrechamente relacionados con la empresa vivieran separadas. Con el pasar del tiempo el concepto de Relaciones Industriales sufre una transformación alrededor de la década de 1950 y se llamó Administración de Personal, donde sus funciones ya no solo eran aminorar los conflictos sino principalmente administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación, la legislación laboral se volvió gubernamental obsoleta, es decir que no brindaba soluciones a las problemáticas presentadas y los desafíos de las organización crecían desproporcionadamente.

A partir de la década de 1970, surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), aun sufriendo de la mala percepción de la importancia del ser humano considerándolo como un recurso productivo o meros agentes pasivos, cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización, suponiendo que las personas debían ser administradas por la organización o por una área central de ARH, (Chiavenato, 2007).

Este supuesto ubicaba a las personas como seres monótonos los cuales trabajaban como un robot, solo pudiendo realizar aquellas actividades que eran orientadas sin tener el derecho de opinar sobre ellas, concepto que es totalmente cambiado en el nuevo milenio donde por fin al ser humano se le está iniciando a tratar como se lo merece, cambiando la ideología de administrar personas para administrar con las personas, lo que significa que se le está tratando a las personas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, iniciativa, decisión, habilidades y competencia y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Definiendo al fin que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que produce costos, al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hace el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2007).

Es clara la importancia que el hombre le ha venido dando desde épocas antiguas al personal de una empresa, que aunque en principios se inicia con conceptos erróneos por considerar al ser humano únicamente como un recurso productivo, en la actualidad es reconocido como un agente productor gracias a las destacadas cualidades que presenta cada individuo dotado de diferentes capacidades que son necesarias en una empresa.

Con la nueva percepción del ser humano cualquier empresa por pequeña que sea necesita llevar un control del ciclo de su personal que son todas las etapas por las cuales pasa un empleado desde su llegada a la empresa, hasta que se retira de ella se conoce como “ciclo de personal”, (Anzola, 1993). Para llevar un control adecuado de este proceso se debe realizar una planeación de los recursos humanos que consiste en anticipar y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere al personal, Por lo tanto la empresa debe aprender a planear la necesidad de personal en su empresa, ya que no se debe cubrir los puestos con cualquier personas, si no que esta debe tener la capacidad y conocimientos necesarios para poder ejercer la labor de una manera adecuada, para evitar pérdidas de tiempo y dinero de forma innecesaria al contratar a una persona inadecuada para un puesto.

Según La “gestión de los recursos humanos” en las pequeñas y medianas empresas es una ventaja competitiva que está estructurada en torno a los siguientes procesos:

- **Planeación de personal:** Es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura, (Chiavenato, 2007).

Se determina entonces que planeación prevé la cantidad de personal que necesita la empresa, de acuerdo a los puestos de trabajo que existen, así como la competencia técnica que deben tener cada uno de estos.

De acuerdo a lo expresado por la Sra. Arceda administradora de Restaurante JUSTIN en su entrevista (anexo 2), se identifica que en esta empresa se realiza planificación anticipada de sus empleados de acuerdo a la necesidad de los puestos de trabajo, determinando que cuando sus trabajadores presentan necesidades personales son informadas con anticipación a la administración, lo que le permite buscar con tiempo el personal sustituto por el o los días de ausencia del empleado, y para los casos no previstos y de emergencia indica que se cuenta dos amistades dispuestos a ayudarlo en este tipo de necesidades y desempeñar el cargo. La Sra. Arceda considera que en la actualidad con el personal empleado se realizan de una manera adecuada las labores.

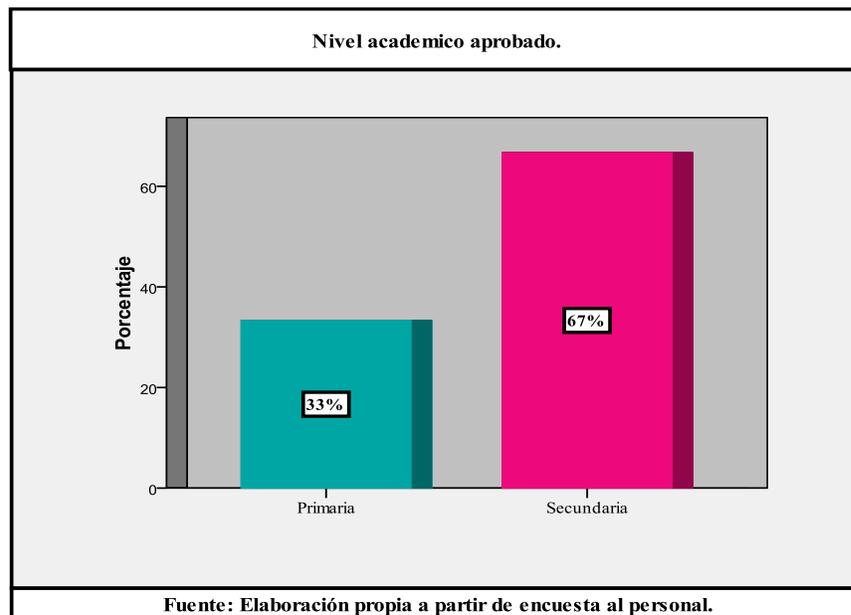
Se determina también que los requisitos de ingreso para laborar en esta empresa son mínimas, es decir que no es exigido ningún grado de escolaridad solo que sepa leer y escribir y que sea una persona mayor de edad, considerado de mayor importancia que dos o más personas recomienden al nuevo integrante y que tenga experiencia en la realización de las labores para la cual se está empleando.

De acuerdo a lo anterior descrito se recomienda que para la contratación de los integrantes de la empresa se deben establecer ciertos requisitos, como el que los trabajadores posean como mínimo la secundaria aprobada, record de policía, certificado de salud, al igual que las cartas de recomendación o referencias personales. Es necesario también que en cada

puesto se cuente con personal especializado, es decir que hayan estudiado un curso o una licenciatura tanto en caja, cocina, administración y atención al cliente.

La competencia escolar de los empleados de Restaurante se presenta en el siguiente grafico producto de la aplicación de la encuesta (anexo 3).

**Gráfico N° 1.**



Según se observa en el gráfico la mayoría del personal representado por un 63% que labora en esta empresa tiene aprobado el nivel académico de secundaria y un 33% primaria, por lo que se puede determinar que la competencia escolar de este personal no es la adecuada para desempeñar las funciones, sin embargo gracias a su experiencia sus labores son realizadas adecuadamente.

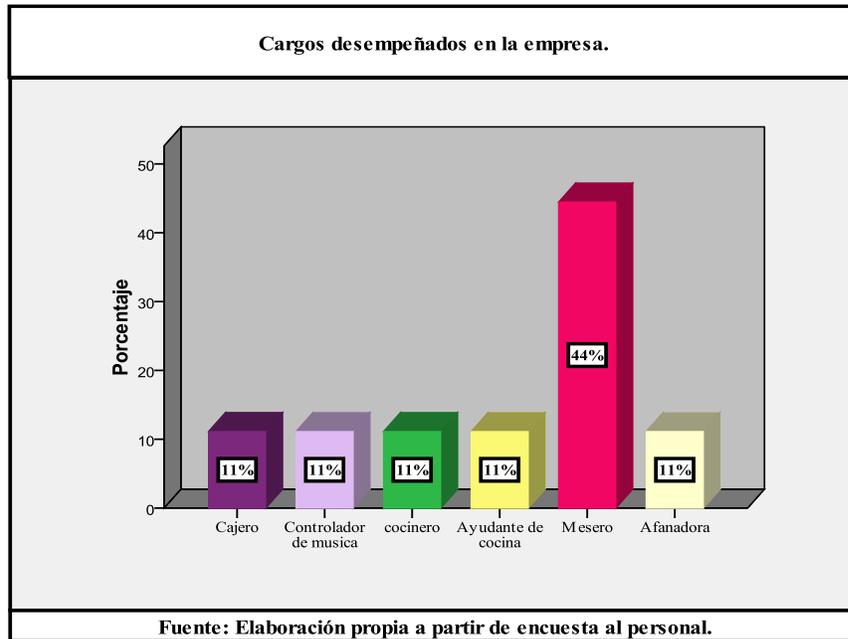
Con relación a los datos expresados en el grafico y relacionándolo con la buena comunicación que se da entre los compañeros de labores de Restaurante JUSTIN, se recomienda para mejorar esta debilidad incluir en su planes, inversiones en cuanto a capacitación de todo el personal de a cuerdo a la función que realiza cada empleado, e incluir de primera instancia, la atención al cliente y la parte administrativa.

Ya que la administración de esta empresa se encuentra dirigida por una sola persona quien realiza empíricamente funciones de contabilidad por no poseer conocimientos administrativos ni contables y hasta la actualidad a realizado sus funciones de dirección gracias a las experiencias vividas por la administración de este tipo de actividades, por lo tanto se considera necesario que la empresa debe invertir recursos en capacitaciones en función de mejorar esta debilidad y se pueda instalar un sistema contable que pueda ser manejado por esta misma persona sin necesidad de contratar a otra.

- **Análisis de puestos de trabajo:** Pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, por medio del análisis se valora y clasifica, para efecto de comparación, lo que permite identificar requisitos que las tareas o responsabilidades imponen, es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físico que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, (Chiavenato, 2007).

A través de este estudio se determinan, cuales son las funciones que debe desempeñar cada cargo, dicho estudio tiene como principal propósito no sobrecargar las responsabilidades ni imponer responsabilidades que no correspondan al cargo, ya que esto llevaría al personal a realizar sus labores de una manera ineficiente.

Gráfico N° 2.



La distribución de puestos de trabajo establecidos en este negocio está representado por siete cargos los que se distribuyen en: administrador, cajero, controlador de música, cocinero, ayudante de cocina, mesero y afanadora. Siendo representativo el cargo de mesero con un 44 % debido a que se encuentran más de una persona realizando este cargo, los demás cargos obtienen un 11%, ya que solo una persona desempeña las funciones de cada puesto. Las distribuciones de responsabilidades en estos cargos no se encuentran establecidas eficientemente encontrándose las siguientes debilidades, resultado obtenido con la aplicación de la entrevista (anexo 2).

Debido a la falta de conocimientos administrativos de la propietaria y directora de esta empresa, las funciones se encuentran distribuidas de acuerdo a su criterio, dejando recargado de responsabilidades su dependencias quien además de dirigir la empresa también se encarga de realizar las compras de los insumos, por esto se considera necesario contratar un nuevo integrante que se encargue de realizar estas actividades, de manera que se disminuya el sobrecargo de responsabilidades en el área.

En los servicios generales se clasifican el cargo de afanadora, en el que se considera necesario la contratación de un nuevo integrante que desempeñe las funciones de vigilancia las 24 hrs del día o principalmente las horas de atención en este Restaurante, ya que en cuanto a esto se encuentran inconformidades por los clientes por no haber seguridad en el área de parqueo determinando que han sufrido pérdidas de objetos y partes de sus vehículos.

El área de cocina y atención al cliente se ha sobrecargado las responsabilidades, debilidad que es notoria casi todos los sábados y domingos, cuando la demanda de los servicios aumenta, y no son satisfechas adecuadamente las necesidades de los clientes por la falta de personal y también falta de conocimientos en cuanto a la atención de los clientes (en el caso de los meseros).

- **Desarrollo y aumento del potencial de los individuos:** los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen la actividad de capacitación el cual es un proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades en función de objetivos establecidos. Las capacitaciones entrenan la transmisión de conocimientos específicos y relativos al trabajo donde desarrollan habilidades y competencia. Es una inversión de la empresa que se realiza con la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar las diferencia entre su desempeño presente, los objetivos y logros propuestos. Dichas capacitaciones determinan que las personas tienen una enorme capacidad para captar nueva información, adquirir nuevos conocimientos, (Chiavenato, 2007).

El desarrollo de personal es un aspecto muy importante, ya que a través de este proceso se garantiza mejorar el desempeño, al adquirir nuevos conocimientos con las capacitaciones. Resultado que beneficia a la empresa contando con un personal especializado en sus funciones.

La Sra. Arceda expresa que la cajera de su negocio y un mesero, han recibido capacitaciones con mención a la atención al cliente promovida por INTUR, pero no en su

totalidad el personal de Restaurante JUSTIN ha estado en capacitaciones. Cabe destacar que en la empresa no se planifica ni se tiene planificado realizar este tipo de actividad con su personal, la administración indica que esta importante función no se ha incluido en sus expectativas por falta de instituciones que impartan capacitaciones en la ciudad de Rio Blanco.

Se recomienda de primera instancia y producto de la falta de instituciones que impartan capacitaciones en la ciudad de Rio Blanco, que los dos integrantes que ya recibieron dicha capacitación compartan esos conocimientos con sus compañeros y que la administración vele por que los conocimientos se pongan en práctica. También se recomienda que se establezcan relaciones más solidas con INTUR, ya que esta es una institución que brinda capacitaciones gratuitas a las empresas del país.

- **Evaluación de desempeño:** Las practicas de evaluación del desempeño no son tan nuevas surge desde que una persona emplea a otra, el trabajo de esta es evaluado en función de relación costo beneficio. La evaluación es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo a futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico por que la organización siempre evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta continuidad, y a demás presenta una técnica de administración prescindible, que permite detectar problemas de los empleados en su puesto así como discordancia, desaprovechamiento del empleado que tiene más potencial, y problema de motivación. (Chiavenato, 2007)

Se puede decir entonces que es un estudio que determinar si el recurso humano debe permanecer en la empresa, salir de la empresa o mejorar algunos campos en el desarrollo personal o individual.

Al aplicar la entrevista (anexo 2) a la propietaria se determina que en esta empresa se realizan evaluaciones de personal efectuadas por la administración a través de la observación en cuanto a cómo realiza las funciones cada empleado, disciplina, puntualidad,

creatividad, responsabilidad, honradez y amor a lo que hace, en cuanto a los resultados de desempeño, es determinado si una persona se queda o no en el puesto de trabajo.

Ante tal situación se recomienda a la dirección de Restaurante JUSTIN que los resultados de cada evaluación, deben ser registradas en un documento de manera que así se pueda llevar un expediente de la eficiencia de cada empleado, lo que le facilitara asignar las recompensas por el buen desempeño y las sanciones por deficiencias.

- **Remuneración salarial:** El salario es el centro de relaciones entre las personas y las organizaciones, ya que cuando una persona acepta un puesto se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado y una amplia gama de interrelaciones interpersonales dentro de una organización, y por ello recibe un salario, de este modo el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y su vida a cambio de ese elemento simbólico el dinero. El salario dependerá del ramo de actividades que se desempeñe en cada puesto este debe ser equitativo y justo, (Chiavenato, 2007).

Para poder subsistir el ser humano se ve en la necesidad de trabajar para recibir recursos económicos y poder adquirir los bienes y servicios necesarios, también las empresas para poder permanecer en el mercado necesitan la presencia de seres humanos pensantes que desarrollen las actividades necesarias para la oferta de un bien o servicio, por esto es que ambos se encuentran ligados, es decir uno depende del otro, pero cuando la empresa cuenta con trabajadores eficientes estas deben además de brindarle una remuneración salarial, también buscar la manera de recompensar su éxito y a la vez hacer sentir a estos parte importante de la empresa.

La administración de esta empresa indica en su entrevista (anexo 2) que el personal de su empresa recibe mensual y diariamente remuneraciones por la prestación de sus servicios, especificando que el personal de cocina y servicios generales recibe dicha remuneración mensualmente con ingresos mayores a los C\$ 1,500 (mil quinientos córdobas) y los integrantes de atención al cliente (meseros) son remunerados al final de la jornada de trabajo los cuales por lo general laboran solo tres días viernes, sábado y domingo, y solo en

ocasiones especiales los días de semana, recibiendo la cantidad de C\$ 150.00 (ciento cincuenta córdobas netos) por día.

Esta señora también indica que se han implementado técnicas de recompensa por el buen desempeño de sus trabajadores, con estímulos como: ropa, zapatos, joyas, utensilios de cocina, ayuda económica y apoyo moral. Información que puede ser verificada con la aplicación de encuestas a trabajadores (anexo 3) en cuanto a las recompensas recibidas.

De acuerdo a los datos presentados en cuanto a los ingresos por prestación de servicios, se identifica que esta empresa no cumple con la política de salario mínimo establecida por la Comisión Nacional de Salario Mínimo acta n° 7 CNSM-05-17/2/11 donde se estipula que los restaurantes, hoteles, transporte entre otros, deben remunerar a sus empleados con C\$ 3,535.06 (tres mil quinientos treinta y cinco córdobas con seis centavos) o más (Ley laboral.com, 2011), se reconoce que a pesar de la falta de conocimientos en cuanto a la administración de personal ha sido aplicado buenos incentivos por los cuales su personal se encuentra satisfecho.

La señora Arceda determina que los salarios que brinda a su personal son menores a esta cantidad, ya que la mayoría de su personal no labora todos los días de la semana, y además son personas con un nivel académico bajo.

- **Selección y reclutamiento:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. La selección consiste en elegir el hombre adecuado para el sitio adecuado, buscando entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa con la intención de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización; buscando dos problemas básicos: Adecuación del personal al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran la misma condición individual para aprender y trabajar se podría olvidar la selección del personal pero la variabilidad del hombre es enorme en el plano físico como psicológico, (Chiavenato, 2007).

Cabe destacar que el reclutamiento se puede realizar haciendo uso de dos técnicas es decir con reclutamiento interno y externo, interno es cuando las vacantes son cubiertas por el mismo personal, externo cuando se busca personal en el mercado laboral o son personas que no trabajan en la empresa o ya sea mixto, donde se aplica el reclutamiento interno y externo cuando una es ascendido un integrante de la empresa y se busca un nuevo integrante pasa suplir el cargo del que asciende.

En esta empresa debido a que no existen muchos niveles jerárquicos las necesidades de personal son pocas y la selección y reclutamiento está determinada por la necesidad de personal en la ejecución de las actividades, punto que es determinado por la administración en cuanto a la inducción de un nuevo empleado; los puestos que presentan con más frecuencia estas necesidades son meseros, cocinero, ayudante de cocina, y afanadora, ya que las funciones administrativas son realizadas por miembros de la familia Arceda Sobalvarro propietaria de este Restaurante, y solo en ausencias temporales de la Sra. Arceda es que la Sra. Arlen Siles, encargada de caja suple las funciones de dirección. Por lo tanto se determina que esta empresa no cuenta con ningún plan formal de inducción para cada puesto y en la contratación del personal no se determina ningún contrato laboral, haciendo únicamente un acuerdo verbal de empleado a subordinado en cuanto a las funciones a realizar, el tiempo de permanencia en la empresa, sus responsabilidades y el salario que recibirá por la prestación de sus servicios, resultado obtenido con la aplicación del (anexo 2).

- **Salud e higiene en el trabajo:** Garantiza que en el trabajo hayan condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud para los empleados. La higiene se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador y Salud es el estado de bienestar físico, mental y social.

La higiene laboral implica el estudio y control de las condiciones de trabajo ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

Condiciones ambientales de trabajo: Iluminación, temperatura, ruidos y otros,

Condiciones de tiempo: Jornadas laborales, hora extra, periodo de descanso,

Condiciones sociales: Organización formal, relaciones, estatus, (Chiavenato, 2007).

Determinando que muchas veces este concepto es mal interpretado dándole solo el concepto de garantizar un ambiente limpio pero también abarca el acondicionamiento del local que le dé al personal un ambiente cómodo con adecuada ventilación, luz, muebles. Que le permitan al personal trabajar en un ambiente seguro y acogedor.

De acuerdo a las observaciones realizadas en base a la aplicación del (anexo 5) se identifican debilidades en cuanto a la higiene laboral en todas las áreas de la empresa principalmente en caja, ya que no hay una unidad exclusiva, si no que se encuentra ubicada en la barra, lo que le dificulta la realización de sus actividades, en el área de cocina (área de transformación de alimentos o producción) a pesar de contar con los equipos necesarios como cocina, refrigeradora, microonda, licuadora, hoyas, sartenes entre otros utensilios, hace falta mayor acondicionamiento en cuanto la existencia de un chinero para guardar de una manera más ordenada los utensilios de cocina, mejores condiciones en el pantri y paredes. Las condiciones donde labora el controlador de música son consideradas regulares ya que hace falta mayor tecnología en el sistema de cambios de música.

Se determina también que esta empresa no cuenta con botiquín de primeros auxilios que le permita dar asistencia tanto a su personal como a sus clientes en emergencias, al igual no se cuenta en la pista con un piso que tenga anti resbalantes para evitar caídas. Destacando que la iluminación y temperatura presentan buenas condiciones por ser un local amplio y con buena ventilación.

- **Seguridad laboral:** Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las

personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo, (Chiavenato, 2007).

Se determina entonces que en toda organización debe existir seguridad laboral tanto para los empleados como para los mismos jefes, donde los trabajadores puedan realizar sus labores en un ambiente seguro y que tengan la confianza de que no le sucederá nada. También se puede decir que una empresa cuenta con seguridad laboral cuando se inscribe en una clínica que le brinde a su personal la oportunidad de cuidar su salud y la de su familia, así como seguros de vida.

La aplicación del (anexo 2) permite ostentar que la empresa no ofrece a su personal la oportunidad de hacer uso de un seguro médico ni de vida, esto se deriva de la falta de conocimientos por la propietaria en cuanto a la importancia de ofrecer estos servicios a sus empleados y por la inexistencia de instituciones que exijan esta.

- **Manejo de conflictos:** las personas nunca tienen intereses y objetivos identificados. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en la organización. Un aspecto crítico del área de recursos humanos ARH es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente o sólo en partes, producen un enfrentamiento en la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional, (Chiavenato, 2007).

La Sra. Arceda con la entrevista (anexo 2) expresa que es ella quien da solución a los problemas que se presentan en la empresa y la frecuencia de estos es poca ya que considera que la relación laboral en la empresa es buena.

En la actualidad una de las dificultades que se observan en las pequeñas empresas es la falta de personal con conocimiento técnico, habilidades y competencias adecuadas a las

necesidades de la empresa. Esta problemática está focalizada en la aplicación de las nuevas tecnologías, en la administración para el cambio y en la capacidad de dar respuestas al mercado. Las organizaciones compiten a través de las personas, y las empresas exitosas del siglo XXI serán las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente. (Jofre, sf), problemáticas que son presentadas por la mala planeación de los recursos humanos o por la mala gestión de estos, ya que hay empresas que suponen que el personal es quien debe prepararse y dar conocimientos y no admiten en su planeación la alternativa de capacitar a su personal de manera que estos adquieran mayores conocimientos que ayuden a la empresa a tener un mejor desempeño y supervivencia ante las influencias de la nueva tecnología, y la introducción competente de cada individuo de acuerdo a las exigencias de un puesto.

Cuando se habla de la “gestión de los RRHH” se piensa en las grandes empresas, sin embargo cualquiera sea el tamaño de su empresa es fundamental que el dueño-director de la empresa tenga en claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Por lo general las pequeñas empresas no tienen un concepto claro lo que significa la Administración de los Recursos Humanos, ni tampoco conocen las actividades que conlleva esta y el beneficio que trae para la empresa el adaptar este tipo de administración que muchos consideran innecesaria y de poca importancia, pero debemos tener presente que para movernos en los mercados actuales y efectuar una verdadera competencia, la empresa debe adaptar estos maravillosos campos de la administración que muchas veces no están presente dentro de la empresa o si se tienen cuando se cuenta con sucesores - hijos o familiares con un título universitarios, los cuales si tienen conocimiento de la necesidad e importancia de contar con la gestión de los recursos humanos que contribuye a la contratación de talentos, al desarrollo y la formación del personal, mejorar el desempeño, ayuda a mejorar las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas, reconocimiento al desempeño de las personas, asignación de tareas y responsabilidades, cuadro de sucesión entre otros.

#### **4.2.1 Relación de Recursos de Familia y Contrataciones.**

No es posible hablar de una supervivencia de la empresa familiar si no existe la empatía entre los miembros, pero muchas veces las empresas familiares también ignoran el hecho de que las personas que componen la sociedad familiar son seres humanos, y como tales tienen identidades muy diferentes y albergan sentimientos, necesidades, puntos de vista, y ópticas sobre la misma vida, muy distintas, obviando también que existen intereses privados, afectos y desafectos, que albergan la pasión con sus graves resultados de “odio, ira, celos, y la arbitrariedad” (Valda, 2011). Debido a esta falta de comprensión de estas posiciones es que la empresa familiar se ve envuelta en grandes dificultades, ya que no solo por el hecho de que un padre sea agricultor el hijo está obligado hacerlo, olvidándose que este hijo es una persona que puede tener deseos y preferencias diferentes a las de los tutores, es por esto que la supervivencia de la empresa familiar se da por la existe de la armonía que se puede lograr gracias a la puesta en práctica de los principios de la administración del personal que a como se señala anteriormente la aplicación de esta no depende del tamaño de la empresa, ni de su capital, si no de los conocimientos que tenga su director, ya que no es necesario contar con una área en la empresa que vele por un personal, sino que el mismo gerente puede realizar estas funciones cuando la empresa se es muy pequeña y de esta manera evitar conflictos humanos dentro de la empresa atribuido por los aspectos señalados, ya que debemos recordar que la clave del éxito es saber trabajar en equipo, considerando que la falta de trabajo en equipo y de una comunicación fluida son los dos factores que influyen de manera más negativa en el funcionamiento de la empresa familiar.

La contratación del personal debe estar estipulada en un plan anticipado de las necesidades de la organización, así como de los procedimientos que se deben seguir (Centrum, 1992), es decir que no es asunto que se pueda dejar al azar cuando la necesidad presiona, sino que debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifique los requisitos necesarios, haciendo uso de que procedimientos científicos para la selección entre los candidatos que se han presentado, por la recomendación de el mismo personal o por los anuncios en los medios de la bacante.

## **Planes de contratación**

De la trayectoria prevista de la empresa depende el número de personas necesarias ¿Cómo puede conocerse ese número si no se conoce el futuro? en el caso de nuevas empresas los puestos de trabajo se habrán calculado con forme a la clasificación de las tareas a realizar, pero si se trata de una empresa en funcionamiento los puestos a cubrir dependerá de que se prevea o no la expansión del personal y los cambios tecnológicos (Centrum, 1992).

Siempre para dar inicio a la ejecución de una empresa, los propietarios deben determinar qué actividades necesitan ser realizadas para su funcionamiento y dependiendo de estas se puede determinar la cantidad de personas que se necesitan en la empresa, así como también la competencia técnica o formación académica, características físicas, seguido de esto se debe diseñar un proceso de contratación que muestre todas los procesos para evaluar a una persona de manera que la selección de esta sea idónea de acuerdo al puesto.

se determina con el (anexo 2) que en la empresas Restaurante JUSTN las contrataciones se presentan con poca frecuencia, ya que por considerarse pequeña, no se formula un proceso y solamente se determina la necesidad de un nuevo personal que no requiere de muchos estudios para poder ser contratado por el hecho de ser un posible miembro de familia el nuevo integrante, del cual ya son conocidas sus características y solo se determina el día en que este iniciara a realizar sus labores y es solo en los cargos administrativo que son evaluadas las características de los futuro miembros por la capacidad, experiencia y rendimiento.

Se determina también que lo miembros de familia para su inducción a la empresa no firmaron ningún contrato que especificara deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones, ya que todos decidieron prestar sus servicios de una manera voluntaria, con el fin de garantizar a la familia una mejor estabilidad económica.

### **4.2.2 Familiares Como Trabajadores de la Empresa.**

Las empresas familiares su principal característica es que los miembros que laboran en ella tienen cierto grado de consanguinidad, es por esto que los empleados familiares son

aquellos trabajadores de la empresa que son miembros de la familia propietaria y normalmente, accionistas presentes o futuros (Valda, 2011). Se puede decir entonces que en una empresa familiar se encuentra con el papa, la mama, hijos, primos, nietos, tataranietos, que laboran en búsqueda de un fin en común.

Según la investigación realizada con la aplicación de la entrevista (anexo 2) a la propietaria se determina que en la empresa Restaurante JUSTIN laboran tres miembros de la familia: la propietaria Sra. Justina Arceda, el controlador de música Byron Sobalvarro Arceda hijo de la propietaria y Arlen Siles cajera esposa de Byron.

#### **4. 3. Clima organizacional.**

El concepto de clima organizacional es derivado del concepto de motivación, que estudia el estado de un individuo y el de una organización para entender las relaciones entre las personas y organizaciones. Se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas en funcionamiento de una entidad. Un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí (Chiavenato, 2007). También se puede describir como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

El clima organizacional es el sentimiento transmitido por el medio ambiente de trabajo interno que pueden ser medibles según son percibidas por quienes trabajan en él: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores.

El clima organizacional representa un ambiente donde las personas tienen el objeto de satisfacer sus necesidades, no solo fisiológica y de seguridad (necesidades básicas), si no también sociales de estima y autorrealización (necesidades superiores), donde la satisfacción de estas depende de la posición de las autoridades y la adaptación de los subordinados a este tipo de liderazgo, adaptación que es variante por la personalidad de los individuos, que cuando la comunicación entre estos es buena: las personas se sienten bien

consigo mismas, se sienten bien en relación con otras personas, se sienten capaz de enfrentar las demandas de la vida y las circunstancias (Chiavenato, 2007).

En si el clima organizacional no es más que la representación de sentimientos que tienen los miembros de un grupo por la percepción o comprensión de las características del medio ambiente de trabajo, del cual se puede tener una impresión de aceptación o de rechazo, las cuales dependen de la interacción y actividades que se tienen con su jefe y compañeros, ya que si no existe una buena comunicación y armonía entre estos, el clima organizacional de una empresa será conflictivo o bajo, pudiendo afectar en gran medida el crecimiento de la empresa, por la mala relación de sus integrantes que se puede derivar de no aceptar decisiones tomadas por las autoridades donde su opinión no fue considerada, o cuando no se tiene una comprensión de los objetivos, misión y visión por la que se está laborando y cada integrante busca su propio beneficio o su conveniencia.

Para la realización de un estudio del Clima Organizacional existen muchos medios y métodos de los cuales el más relevante es una encuesta, la cual es documento escrito que contiene una serie de preguntas relevantes al tema que se quiere estudiar pero que deben ir en un orden lógico, con redacción comprensible y respeto a los trabajadores de una empresa que será aplicada, dicha encuesta permita identificar y medir los conflictos organizacionales.

(Martinez, 2000), Postula la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Existencia de documentos que especifiquen, cuáles son las funciones y cómo va realizar las actividades del cargo.

**Tabla N° 1**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	9	100.0	100.0	100.0

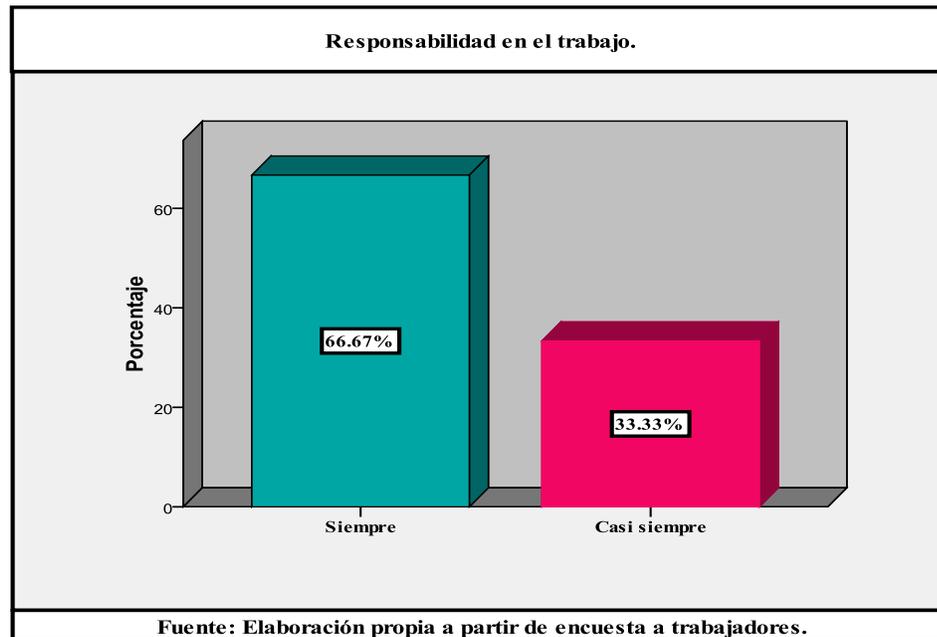
La tabla muestra los resultados de la aplicación del instrumento (anexo 3), del cual se determina que todos los trabajadores expresan que no cuentan con ningún documento que especifique las funciones a realizar, por lo tanto no hay un documento escrito que estipule reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que afecten el desarrollo de su trabajo, aspecto que representa para la empresa una debilidad en la contratación de un nuevo personal.

Por tal razón presentan las fichas ocupacionales (anexo n° 9), donde especifican las actividades que se dan en cada cargo, pero también se recomienda diseñar y establecer un manual de funciones y procedimientos, es decir un documento que especifique con más detalle las actividades, responsabilidades y limitaciones para cada cargo.

## **2. Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Grafico N° 3.



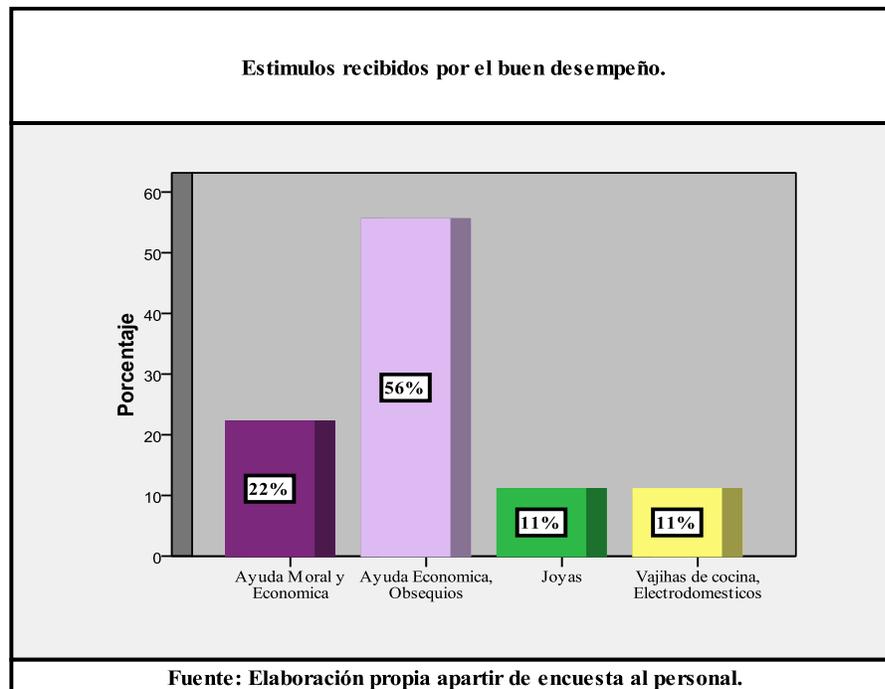
En el gráfico se puede observar que el 66.67% del personal considera haber sido responsable en la ejecución de sus labores, y otro 33.33% responde que casi siempre ha sido responsable con sus labores, por lo tanto se determina que este personal hace uso eficiente de los materiales asignados y cumple con las especificaciones de su jefe inmediato, (véase anexo 3). Se considera que el 33.33% indica que casi siempre es responsable con sus labores, producto de los malos entendidos y el incumplimiento de las horas laborales estipuladas.

Se puede indagar que cuando un trabajador siente que ha sido responsable con su trabajo, depende en su mayoría de su satisfacción por realizar la labor o por que le guste hacerla, ya que cuando una persona no le gusta lo que hace, pierde interés por desempeñar con eficiencia y eficacia las responsabilidades laborales.

### 3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, o la medida de la organización para premiar a sus trabajadores.

**Gráfico N° 4.**



Producto de la aplicación de la encuesta (anexo 3) al personal de este negocio, se determina que han sido recompensado por su buena labor, con diferentes tipos de estímulos reflejados en la gráfica, en los que se encuentran: apoyo moral, ayuda económica, joyas, vajillas de cocina, electrodomésticos. De los cuales el estímulo más utilizado por la administración para incentivar a su personal es la ayuda económica y obsequios (ropa y zapatos) con un 56% que expresa ha recibido este tipo de estímulo, en segunda posición se puede caracterizar a la ayuda moral y económica con un 22% del personal expresa a recibido este, los demás tipos de estímulos muestra una incidencia menor, lo que indica que no todos ha recibido los mismos estímulos. De acuerdo a estos resultados se pude inferir que la ayuda económica es el medio más utilizado para motivar al personal, por ser considerado por la

administradora como el más fácil y preferidos por sus subordinados, y también por la falta de conocimientos en cuanto a la administración de los recursos humanos.

Se considera que la ayuda económica es el incentivo más solicitado, por los bajos salarios que este personal recibe y por tanto con dichos ingresos extras pueden solventar otros gastos, ante tal situación se recomienda aumentar los salarios de su personal en un porcentaje considerable apegándose a los ingresos estipulados por la Comisión Nacional de Salario mínimo. También se recomienda incluir entre sus variables de incentivos vacaciones con goce de salario ya sea por una semana o quince días, ya que de esta manera se le brinda al personal la oportunidad de descansar, olvidar la rutina, y por ende al regreso este está más productivo, agradecido y satisfecho.

#### 4. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Existencia de cooperación entre las áreas de trabajo de la empresa.

**Tabla N° 2.**

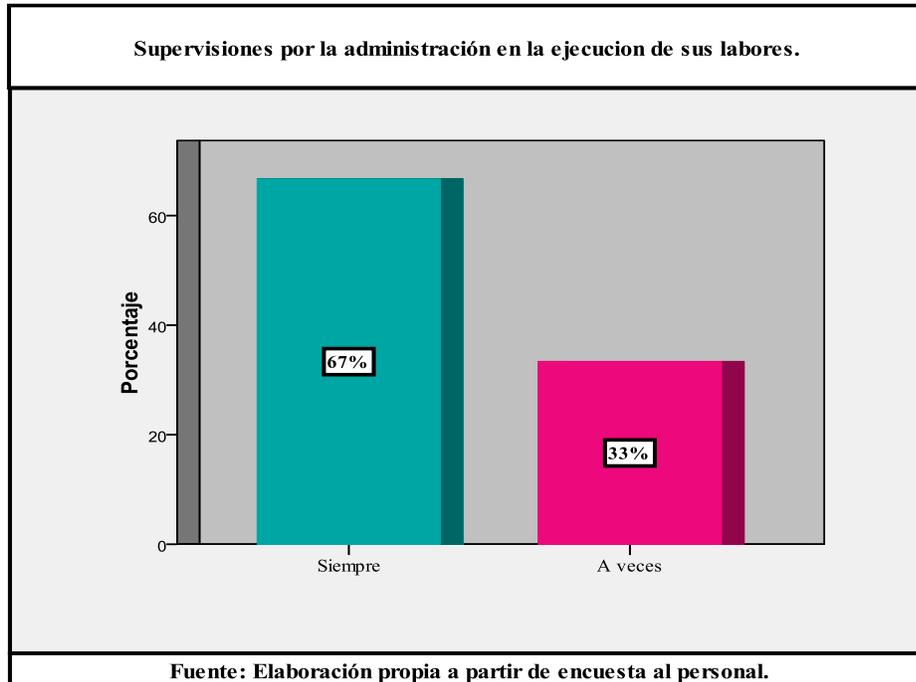
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	100.0	100.0	100.0

Al aplicar la encuesta (anexo 3) al personal, se identifica que en su totalidad estos considera que si existe cooperación entre las aéreas de trabajo. Se puede inducir que el personal indica está repuesta producto de las buenas relaciones entre los compañeros, trato imparcial por parte de la administración y la ayuda que esta brinda a cada área cuando las capacidades se agotan por el aumento de las demandas, donde la Sr. Arceda desempeña funciones de cocina, caja e incluso de mesera, aspectos que hacen se desarrollen las actividades en un ambiente laboral agradable.

## 5. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### Gráfico N° 5.

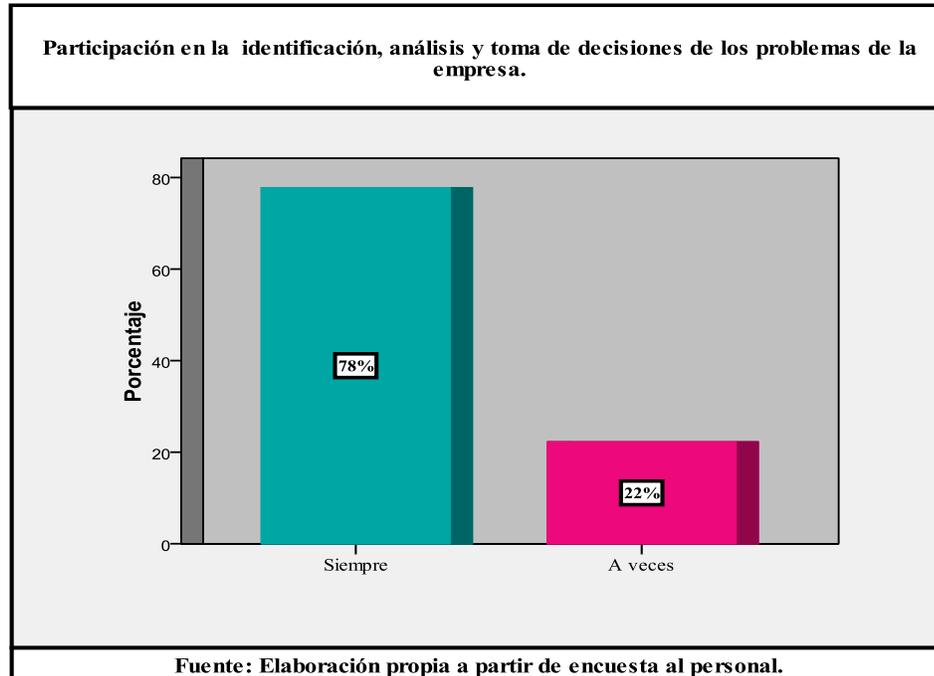


De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta (anexo 3) al personal, se determina que el 67% es decir la mayor cantidad del personal está siendo siempre supervisado por la administración en la ejecución de sus labores y solo un 33% es supervisado en ocasiones. Se considera que las constantes supervisiones por parte de la administración se realizan en función de corroborar el cumplimiento eficaz de las actividades orientadas a cada persona para así evaluar su desempeño, de esta manera también se puede identificar la importancia que demuestra la administración para que los servicios que se ofertan en esta empresa se brinden a los clientes con una buena calidad.

## 6. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### Gráfico N° 6.



El gráfico muestra los resultados encontrados con la aplicación de la encuesta (anexo 3) al personal, donde el 78% indica ha sido tomado en cuenta en la identificación de decisiones de la empresa y solo un 22% de esto ha sido tomado en cuenta a veces en este proceso. La toma en cuenta del personal en este proceso hace que estos se sientan parte importante para la empresa, y además garantiza que todos cuiden del patrimonio del negocio y se trabaje por un objetivo en el que se está de acuerdo hasta cumplirlo, este es otro medio que motiva al personal seguir laborando en la empresa y que es aplicado en este negocio.

### 4.3.1 Comunicación.

Proceso de transmisión de información de un emisor (A), que puede ser una persona o cosa que emite un mensaje a alguien es decir el destinatario, fuente de comunicación, a un receptor (B) que es el destinatario de la información que puede ser una persona o cosa, a

través de un medio (C) que es la forma que fue utilizada para transmitir el mensaje ya sea un radio, tv, internet, voz, señas, sonidos, gestos. En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser “codificado”, por el emisor y “decodificado” por el receptor” es decir comprendido por el receptor. La interacción social se realiza por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto expresando sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones (Infante, Borja, Delgado, Rincon, & Tovar, 2008).

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, considerado como el proceso que une las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, ya que una sola persona no puede comunicarse, debiendo existir dos o más personas para que se dé una comunicación, donde una envía un mensaje y otra lo recibe llamado receptor el cual debe comprender con exactitud lo que el mensaje quiere expresar de lo contrario no se da comunicación.

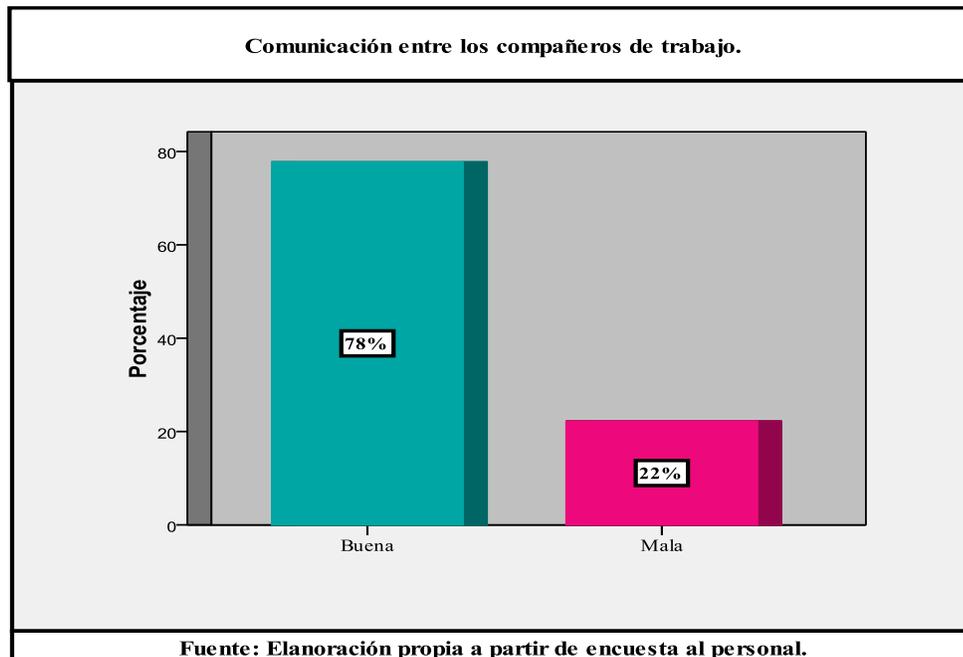
Puede también ser comprendida como una necesidad del ser humano, ya que nadie puede vivir aislado sin comunicación, y aunque no se quiera siempre de una manera u otra se da interacción entre dos o más personas, ya sea para expresar sentimientos o conocimiento, es por esto que la comunicación en una empresa es indispensable que exista para garantizar un funcionamiento interno agradable, donde todo un personal debe estar íntimamente muy relacionado, a través de la convivencia diaria en el lugar de trabajo, reuniones, donde estos están compartiendo tanto sentimientos como conocimiento e información.

La comunicación puede ser interrumpida por factores llamados ruidos, que es una perturbación indeseable que tiende a distorsionar o alterar de manera imprescindible el mensaje transmitido, donde ruido se le llama a las perturbaciones internas del sistema e inferencia a perturbaciones externa del ambiente (Chiavenato, 2007). Muchas veces la comunicación no es efectiva por la presencia de estos llamados ruidos que tienden a que un mensaje sea mal interpretado que por lo tanto lleven a realizar una acción errónea, estos

ruidos pueden ser por ejemplo cuando una persona quiere dar a entender algo pero esta habla otro idioma, o cuando una persona tiene problemas físicos como ser mudo y está expresando algo pero el receptor no conoce las señas, el mensaje no es comprendido.

Las inferencias son las afectaciones del ambiente como cuando pasa un vehículo y alguien está expresando algo en ese momento no se pudo captar bien lo que dijo la otra persona.

**Gráfico N° 7.**



El gráfico muestra que en su mayoría es decir el 78 % del personal de Restaurante JUSTIN considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo es Buena y solo un 22% considera que la comunicación entre los compañeros es mala. Este resultado es atribuido a la buena dirección administrativa que se preocupa por mantener un ambiente integral con buenas relaciones sociales entre los compañeros de trabajo, resultado obtenido con la aplicación de los instrumentos (anexo 2 y 3).

Es claro que no todos los seres humanos son iguales y por tanto siempre existen diferencias entre ellos, por tanto para mejorar la percepción de la comunicación de este 22% que la

considera mala, se deben implementar mejores estrategias de comunicación con cada empleado para hacerlos sentir la importancia de su existencia en la empresa.

#### **4.3.2 Motivación**

El significado de la palabra **“motivación”** tiene sus raíces en el latín, *“motus o motio”* que se traducen en **“movimiento”**, así su relación es directamente proporcional a la **“acción o actividad”**. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación que se aplican en estímulos tales como; *deseos, necesidades, anhelos, voluntad, impulso*, hacen que las personas se sientan inducidas a **hacer o dejar de hacer algo**, en función. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Utrilla, 2009).

La motivación es un factor muy influyente en la conducta humana que se deriva por el impulso de satisfacer una necesidad que está provocando desequilibrio e incomodidad, que lleva al individuo a realizar una acción en función de satisfacer esa necesidad, capaz de liberar la incomodidad, donde muchas veces esta acción no es la adecuada y tiende a no satisfacer esta necesidad pudiéndose presentar el sentimiento de frustración donde el individuo hasta pierde su auto estima por no haber logrado lo que quería, otras veces no es satisfecha pero tampoco se da la frustración, sino que es transferida o compensada, cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o apalanca la intensidad de la necesidad que no puede ser satisfecha.

En las empresas la motivación de su personal es un factor clave que debe ser muy cuidado por las autoridades, ya que muchas veces la empresa solo se preocupa por producir y generar ganancia sin tomar en cuenta cómo se siente su personal realizando estas actividades, si les gusta realizarlas o solo lo hacen por satisfacer las necesidades de supervivencia de su familia, es por esto que un empresario debe tomar en cuenta con que aspectos está motivando a su personal ya sea con un buen salario, buen trato, servicios adicionales como afiliación en clínicas de salud, donde estos puedan asistir y cuidar su salud y la de su familia, incentivos como canastas básicas, premios al mejor vendedor, al

mejor productor, aspectos como estos que motiven al personal a realizar mejor su trabajo y por ende haya un mejor rendimiento que insten a una persona intentar ser mejores cada día haciendo esfuerzo para alcanzar meta, y sentirse satisfechos con lo que hacen.

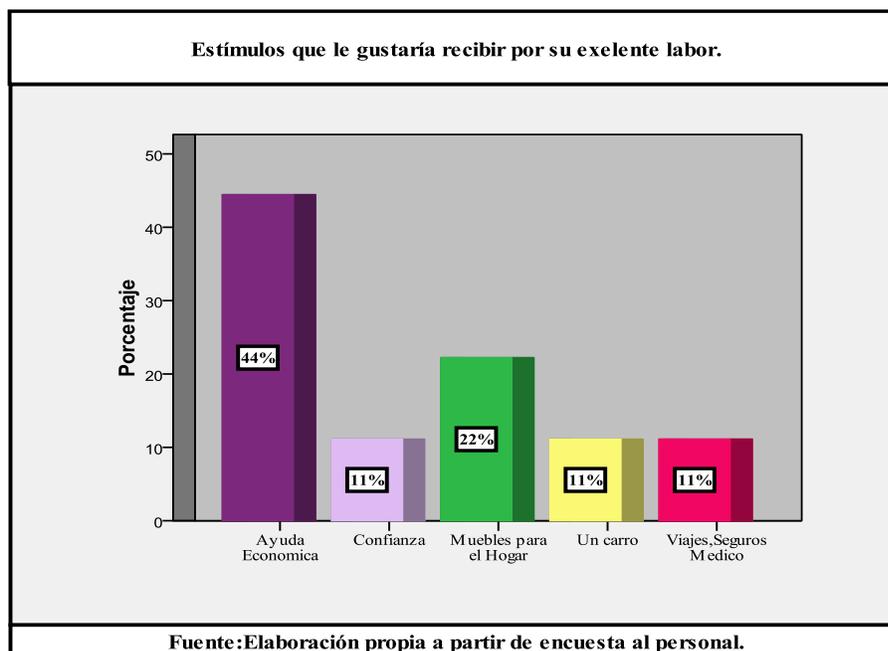
Para estar motivado las personas tienen que sentirse bien con lo que hacen para alcanzar sus objetivos propuestos. Para garantizar aun más la motivación de los empleados en una empresa se debe hacer sentir a estos que son importantes para la empresa y se deben tomar siempre en cuenta en la toma de decisiones, ya que de esta manera ellos se sentirán involucrados y será más fácil la implementación de decisiones por el hecho de que fue tomada con el consentimiento de todos y no por el capricho de alguien.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los integrantes cuando esta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relación de satisfacción ánimo, interés, colaboración. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción. Pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, tumultos, inconformidad típica de los miembros que se enfrentan abiertamente a la organización como en los casos de las huelgas o manifestaciones (Chiavenato, 2007).

Con la entrevista realizada a la propietaria (anexo 2), se determina que para esta empresa la motivación de sus empleados es un aspecto muy importante, ya que gracias a esto los empleados desempeñan sus labores con mayor interés y colaboración, lo que favorece el desarrollo de la empresa, por lo tanto los incentivos motivacionales ofrecidos a sus empleados han sido: apoyo económico, apoyo moral, regalos en sus cumpleaños como ropa, zapatos, joyas, utensilios de cocina entre otros.

Los empleados de Restaurante JUSTIN a pesar de haber recibido los incentivos antes mencionados por su buen desempeño, expresaron en la entrevista (anexo n° 3), otros tipos de estímulos que les gustaría recibir por su labor que se presentan en el siguiente grafico:

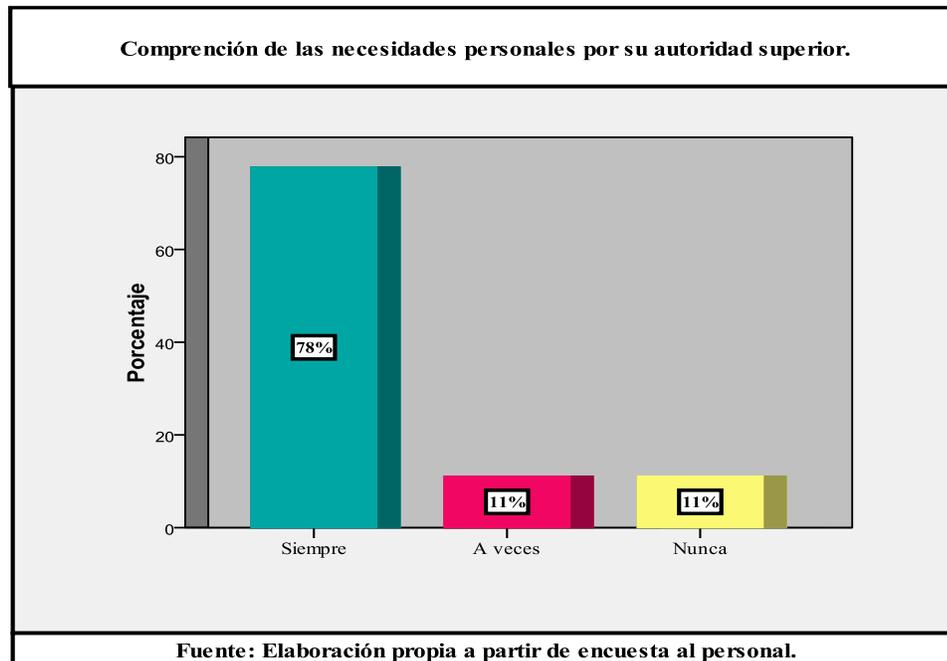
Gráfico N° 8.



Los estímulos que el personal de Restaurante JUSTIN desea adquirir por su buen desempeño son: Ayuda económica, siendo la más requerida con un 44%, Muebles para el hogar con un 22%, seguido con un porcentaje igual de 11% en confianza, un carro, viajes y seguro médico, (datos obtenidos con la con la aplicación del anexo 3).

Según los resultados encontrados se puede determinar que la comprensión de las necesidades económicas del personal, es un aspecto muy relevante y solicitado por los trabajadores, por permitir sentirse seguros con la prestación de sus servicios, que se ajuste a las necesidades personales, ya que muchas veces el padre o madre de familia, es quien labora y de él dependen tres o más miembros, por ende dichos trabajador requiere más ingresos. Se determina entonces que el personal considera que los salarios son bajos, y es por esto que la mayor inclinación de peticiones de incentivos esta en cuanto a la ayuda económica, problemática que se recomienda intentar solucionar, como se mencionó anteriormente aumentado en un porcentaje considerable los salarios de su personal, acción que vendrá a beneficiar a la empresa ya que aumentara la satisfacción y por ende rendirán más en la empresa.

Gráfico N° 9.



El gráfico muestra que el 78% del personal considera que sus necesidades personales han sido siempre comprendidas por su autoridad superior, un 11% de estos consideran que a veces han sido comprendidas y otro 11% expresa que nunca han sido comprendidas sus necesidades personales. De acuerdo a lo anterior expuesto se puede deducir, que en su mayoría el personal está agradecido con la administración de la empresa porque siempre se han tomado en cuenta sus necesidades personales, es decir que se ha brindado una solución ante las dificultades familiares y personales, aspecto que tiende a motivar a dicho personal a seguir laborando en la empresa y desarrollar sus labores con una buena comunicación, (anexo 3).

#### 4.3.3 Conflictos y Retos

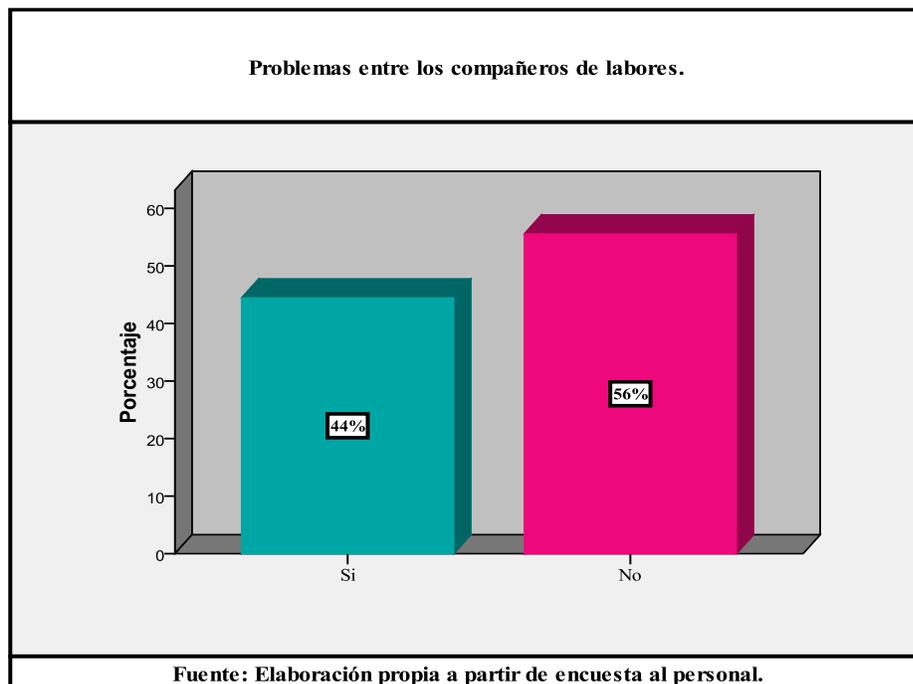
El conflicto es un proceso de enfrentamiento entre dos o más partes, ocasionado por un choque de intereses, valores, acciones o direcciones. Es una construcción social, propia del ser humano, diferenciada de la violencia, que puede ser positiva o negativa, según como se

determine, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros.

En donde hay vida, hay conflicto, para resolver conflictos, hay que encontrar mecanismos de transformación pacífica y creativa .El conflicto y el cambio son inseparables (Wiesner, 2009).

Al aplicar la encuesta (anexo 3) al personal de esta empresa, se determina que si existen conflictos laborales en esta empresa.

### Gráfico N° 10.



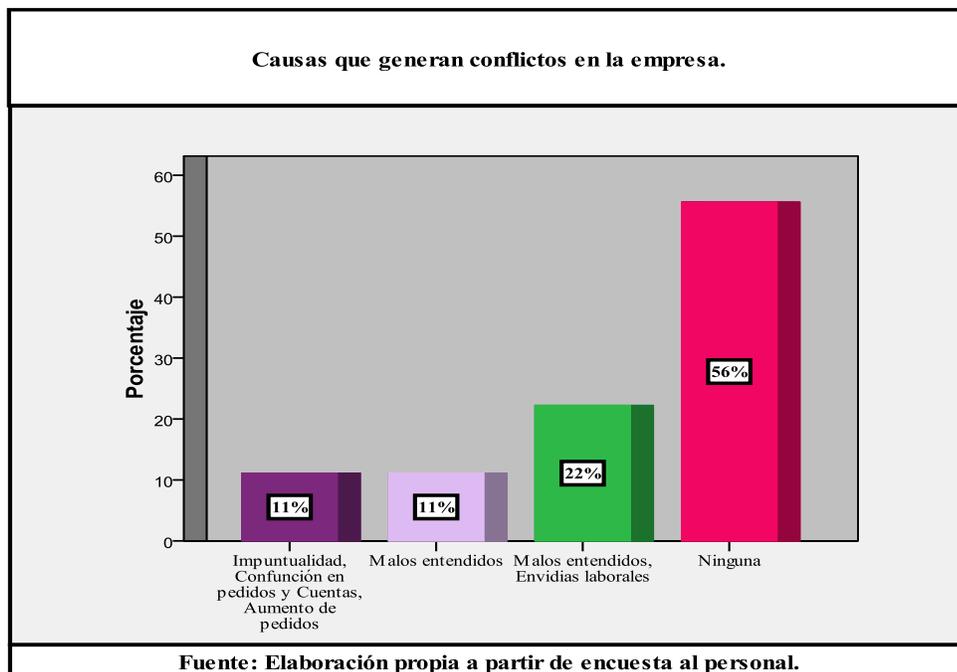
El gráfico refleja que el 56% del personal de Restaurante JUSTIN indica que no existen conflictos en la empresa y un 44% responde que si se han presentado problemas entre los compañeros de trabajo. Es claro que en toda organización deben existir diferencias o dificultades, ya que cada individuo es único y por lo general se comporta diferente, actitudes que son aceptadas o no ante los demás. Se considera que casi la mitad del

personal estudiado responde que no hay conflictos, por temor a consecuencias como despidos o cambios en las relaciones con la administración.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista (anexo 2) a la propietaria de la empresa, se pudo identificar que la presencia de conflictos en esta organización no es muy frecuente, indicando que existe una buena comunicación entre los miembros que laboran en la empresa, característica que es atribuida al buen liderazgo que desempeña como propietaria. Los conflictos que se presentan con más frecuencia son producto de incumplimiento de horario como llegadas tardes por los meseros, malos entendidos, aumento en la demanda de los servicios considerándose entonces el personal insuficiente, no existiendo también calidad en la atención al cliente producto de la falta de conocimientos.

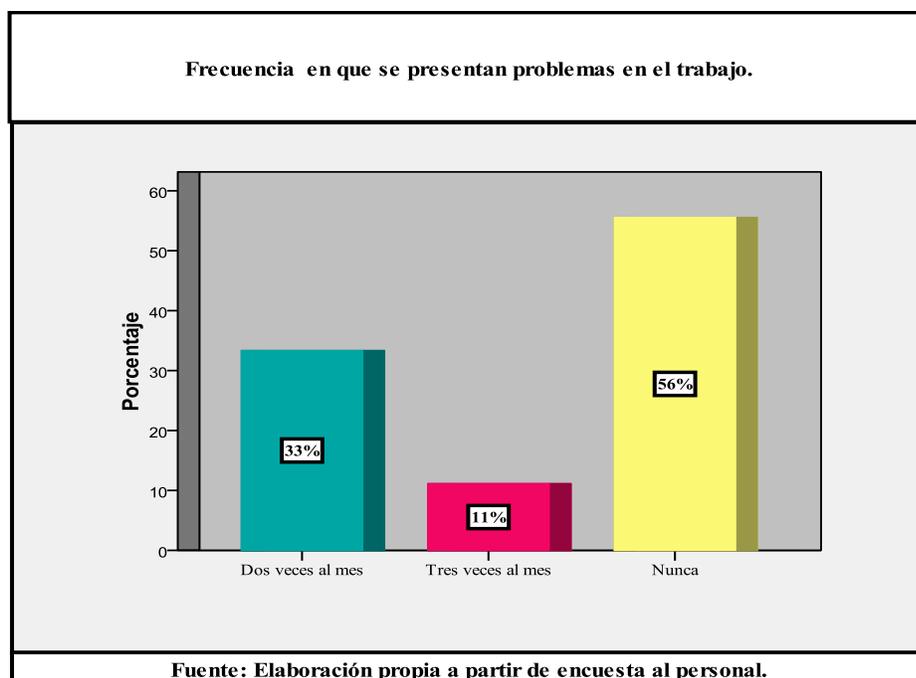
El personal de Restaurante JUSTIN expresa en la encuesta (anexo 3) las causas por las cuales se han originado los conflictos y las frecuencias en las que se presentan estos problemas.

**Gráfico N° 11.**



El gráfico muestra que un 56% del personal que labora en Restaurante JUSTIN considera que no hay causas que induzcan problemas, pero un 22% expuso que existen causas como: malos entendidos y envidias labores, seguido de un 11% con malos entendidos y otro 11% con impuntualidad, confusión en pedidos y cuentas, aumento de pedidos, repuesta que se relaciona con los resultados del (anexo 2) en cuanto a la identificación de los conflictos. Con relación a los resultados antes expuestos se puede deducir, que la mayoría del personal que indica no se presenta conflictos, es por temor a cambios perjudiciales en el trabajo como despidos y cambios de confianza. Para aminorar los conflictos que indica el 44% del personal, principalmente se recomienda establecer una unidad exclusiva para caja separada de la barra y contratar dos meseros más y un ayudante de cocina.

**Gráfico N° 12.**



En el gráfico se refleja que el 56% del personal de Restaurante JUSTIN expuso que nunca se presentan conflictos, seguido de un 33% que dijo dos veces al mes y un 11% tres veces al mes. De acuerdo a los resultados antes expuestos se determina que la frecuencia de estos conflictos es poca o casi nunca se presentan, gracias a la buena comunicación y

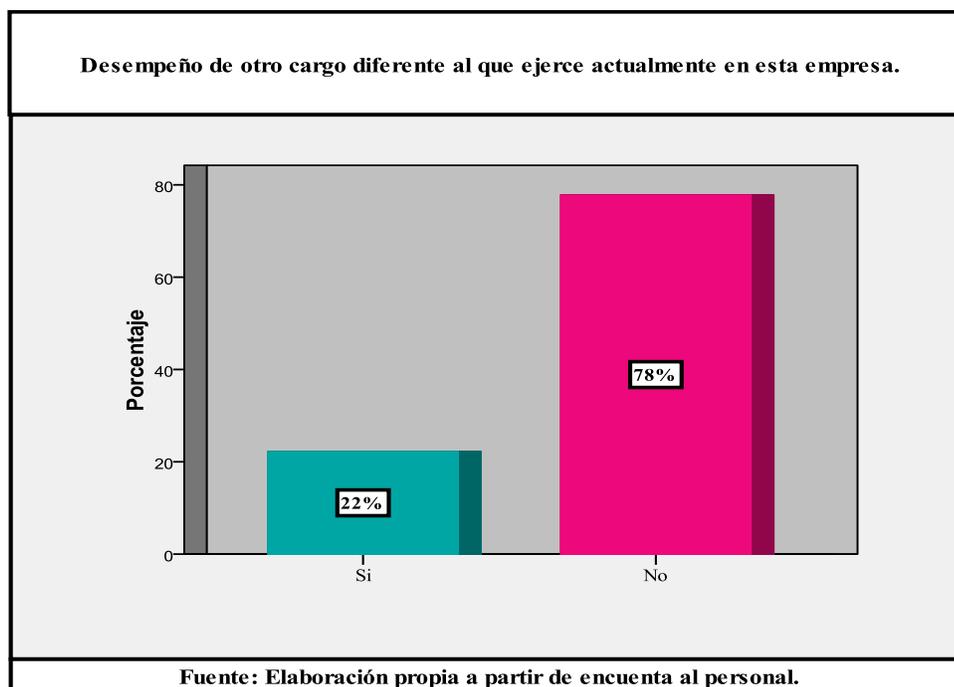
responsabilidad que muestran los trabajadores ante la definición de roles que hacen que laboren en un ambiente agradable.

#### **4.3.3.1 Retos**

Son aspectos de una empresa que pueden ser considerados como debilidades que dificultan el crecimiento de la empresa creando en su personal el sentimiento de desafío en el trabajo, y que son medidos por la aceptación de riesgos por el personal con fin de lograr los objetivos propuestos, que tiene como principal dificultad abordar diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva (Córdova, 2011), por lo que se puede decir que los retos son todas aquellas imposiciones que debe enfrentar cada empresa, de los cuales el resultado tendrá características de éxito o fracaso, pero que de una u otra manera deben ser enfrentados para mejorar la estabilidad de la empresa.

Los desafíos corresponden al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de las nuevas experiencias que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Gráfico N° 13.



El grafico muestra que la mayoría del personal de Restaurante JUSTIN representado por un 78% ha estado siempre desempeñando la misma labor, mientras que un 22% expreso que si ha desempeñado otro cargo diferente del que ejerce actualmente, producto de las rotaciones de puestos que representan desafíos para los trabajadores, ya que al cambiar de actividad se enfrentan a nuevas experiencias laborales en las que no se tiene mucho conocimiento pero se tiene la disponibilidad de desempeñarlo. Por lo tanto se determina que el personal de esta empresa no se enfrenta problemas por rotación de puesto ya que siempre cada empleado realiza las mismas funciones.

Los principales retos que enfrenta la empresa familiar son:

- Continuidad y Cambio

Saber compaginar continuidad y cambio es el reto de la empresa familiar. Al igual que el ser humano se encuentra desorientado si pierde la memoria o padece la enfermedad de Alzheimer la empresa familiar se transforma en una institución surrealista y peligrosa si pierde el sentido de la continuidad (Córdova, 2011). Ante esto podemos decir que la

existencia de una misión, visión y objetivos de una empresa es determinante de manera que se pueda evitar el trabajar para cumplir intereses individuales lo que puede ocasionar en la empresa grandes dificultades.

Sin una empresa familiar quiere sobrevivir a la sucesión, tiene que ser capaz de superar el gobierno de una sola persona, por tal motivo se debe establecer progresivamente la sucesión de la empresa, considerándolo como fundamental, y esto significa "soltar la manteca antes de tiempo", en alusión al conocido refrán: "el cuche no suelta la manteca hasta que se muere" (Córdova, 2011), considerando entonces que al igual que un profesional se prepara, el director de una empresa debe ir previendo quien será su sucesor para que este valla preparándose conociendo todas las generalidades de la empresa e inculcando el amor y dedicación para hacer las funciones de manera que de esta forma la continuidad de la empresa no sufra desvíos y se adapte con mayor facilidad al cambio.

En cuanto a la aplicación del (anexo 2) se determina que en esta empresa se está claro quién será el sucesor de su dirección cuando la actual propietaria no cuente con las capacidades necesarias para desempeñar esta función, siendo su hijo su sucesor el Sr. Byron Sobalvarro quien ha estado laborando a su lado desde el surgimiento de este Restaurante y por ende está familiarizado con este negocio conociendo todas las actividades que se realizan para poder operar, por lo tanto se considera que a pesar de no contar con un misión, visión y objetivos establecidos si se ha trabajado en función de un fin común .

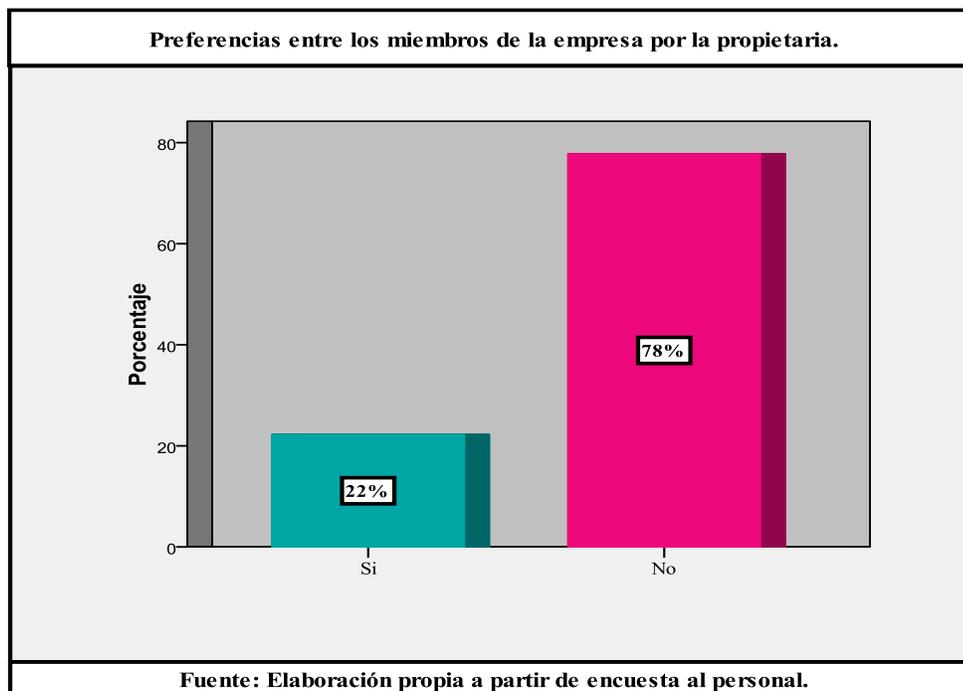
- Manejar Conflictos

Dentro de la familia los conflictos son comunes debido a los intereses divergentes de los miembros. El lado emocional habla más fuerte y las consecuencias afectan la estructura de la empresa y la familia, por el mal manejo de los conflictos se generan pleitos y disputas entre padres e hijos, hermanos, cuñados.

Eliminar los conflictos es algo imposible, éstos siempre existieron y van a existir a lo largo de los tiempos, un mundo sin conflictos, es un mundo cerrado a nuevas oportunidades

(Córdova, 2011). Pero no obstante se debe buscar la forma de aminorar estos de manera que no afecten a la empresa. Como podemos ver los conflictos son parte de la existencia de una empresa y de no existir estos el ser humanos quedaría estancado en lo mismo por sentirse satisfecho y sin poder descubrir nuevos métodos y conocimientos que le faciliten la existencia, el reto más grande esta en afrontar estos conflictos, ya que muchas veces los sentimientos de madre o padre no permiten corregir como jefe un hijo que está realizando mal una labor, por lo que el manejo de los conflictos representa un gran reto para la empresa familiar, la principal acción que debe hacer la empresa y se convierte en otro gran reto es la separación de las relaciones laborales con las familiares, que se convierte en una gran barrera ya que como va olvidar un padre quien es su hijo y viceversa.

**Gráfico N° 14.**



Dentro del marco de la investigación se puede mostrar, que el mayor porcentaje del personal de Restaurante JUSTIN considera que no existen preferencias por la administración en el trato de las relaciones laborales y solo un 22% indica que si hay preferencias en el trato de las relaciones laborales, (resultados obtenidos con la aplicación

del anexo 3). Se puede deducir entonces que en Restaurante JUSTIN las relaciones laborales con las familiares son separadas por su administración teniendo la misma comunicación con todos sus empleados sin importar el parentesco sanguíneo.

- Relaciones no estructuradas

Estas son fruto de la mala gobernabilidad o la mala estructuración de responsabilidades y dirección ya que a medida que crece el número de propietarios la gobernabilidad de la empresa se hace más complicada llegando hasta el punto que la empresa se siente incapaz de tomar decisiones, por el hecho de que todos quieren mandar y finalmente llega a la desaparición.

Al aplicar la entrevista (anexo 2) a la propietaria, se determina que en esta empresa no se presentan conflictos por la mala distribución de responsabilidades y dirección, ya que es una sola persona la que dirige y toma las decisiones, reconocida como propietaria la Sra. Justina Arceda a quien todo el personal respeta y cumple con lo que orienta, y solo en su cargo es que las responsabilidades han sido sobre cargadas pero ella expresa que cuenta con la capacidad de realizarlas eficientemente producto de las experiencias.

- Descapitalización

Es cuando la empresa cae en el error de poner la empresa al servicio inmediato de las necesidades económicas de la familia. Si una familia extrae fondos de la empresa, por encima de lo que la compañía puede soportar, el resultado inevitable es la descapitalización, la pérdida de competitividad y la crisis a medio o largo plazo. Caso que es muy notorio en las empresas familiares ya que por ser familia los sentimientos accionan más que la cordura en momentos de dificultad de los miembros de la familia.

Según los resultados obtenidos con la entrevista (anexo 2) a la propietaria de esta empresa, se puede determinar que la descapitalización es un problema que puede afectar el desarrollo de esta empresa, por la falta de división de los gastos de la empresa con los personales, ya que actualmente se lleva una administración en conjunto de los movimientos de efectivo tanto familiares como de la empresa. Por lo tanto se recomienda dividir los gastos

personales con los de la empresa, ya que de esta manera se podrá determinar con mayor facilidad las ganancias provenientes de las actividades, también se recomienda abrir una cuenta de ahorro en una institución financiera para garantizar mayor seguridad a sus ingresos y a demás mantener su valor por la devaluación de la moneda.

#### **4.4 Procesos productivos**

Los procesos productivos son las secuencias de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para producir los productos (bienes y servicios) y colocarlos a disposición de los clientes en condiciones ventajosas de precio, calidad y oportunidad (Dvorak, 2011), en términos sencillos se puede decir que son todas aquellas actividades que realiza el ser humano dentro de una empresa para transformar la materia prima en un producto, transformación que requiere poner en práctica un proceso lógico de elaboración al que se le llama procesos productivos, que consiste en ir tomando insumos o materiales que compone un producto para transformarlo poco a poco en el producto final, al que se le asigna un valor agregado, por los procesos de transformación y costos de materia prima y son ofertados al público para satisfacer una determinada necesidad.

Es claro que un producto no existiría si no son establecidos los pasos o procedimientos que se deben seguirse para su elaboración, pero también la empresa debe tener mucho cuidado en la selección de estos procesos, ya que muchas veces se tiende a seleccionar procesos tediosos o que llevan operaciones innecesarias, que le complican al personal su ejecución, cuando lo más recomendable es seleccionar procedimientos específicos que estén acorde con la capacidad de los recursos humanos, materiales y financieros, donde la empresa sea capaz de alcanzar los objetivos propuestos, con procedimientos que sean claramente comprendidos por el personal, así como también no requieran grandes inversiones de capital, como la compra de maquinarias innecesarias pudiendo realizar estas actividades de una manera más sencilla y económica obteniendo los mismos resultados.

Todo sistema de producción tiene sus propias características y requieren de medios de planificación y de control apropiado, de manera que con estos puedan garantizar el éxito de su desarrollo. Dentro de la planificación se deben especificar puntos importantes como la

seguridad del personal al realizar las actividades, considerando si hay afectaciones de salud brindarles los utensilios de protección, otro aspecto a ser tomado en cuenta es el volúmenes de producción con el propósito de evitar los excesos que muchas veces se convierten en pérdidas para la empresa.

En la entrevista realizada a la propietaria (anexo 2) se identifica que en esta empresa se realizan diferentes procesos productivos o de preparación de materia prima en cada área para brindar los servicios a los clientes, quedando claros que no se realizan en su totalidad procesos de transformación de materia prima, únicamente procesos de preparación de los platillos alimenticios, que inician con la determinación de las necesidades de productos, compra, almacenamiento, preparación y la venta cuando el cliente hace uso del servicios.

#### **4.4.1 Logística**

Proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materias primas, y productos terminados desde los proveedores, a través de la empresa, hasta el usuario o consumidor final (López, 2001).

La logística está contemplada por todas las actividades realizadas en la empresa para poder ofertar su producto que lleva un proceso secuencial u ordenado de acuerdo a las exigencias de producción, desde la compra de materia prima hasta la entrega del producto al consumidor, donde no se escapa ninguna actividad tomando en cuenta también todos los costos que se realizan para su elaboración, como costos de transporte para la compra de la materia prima hasta su distribución, producción: costos de la mano de obra, servicios básicos como agua, luz, almacenamiento y distribución, los cuales son controlados eficientemente gracias a la logística, que viene a clasificar y ordenar todas estas actividades para poder ser realizadas en tiempo y forma, garantizando también que en cada una se hagan registros, que permitan hacer cálculos como determinar los costos de producción.

En la entrevista (anexo 2) aplicada a la administración de Restaurante JUSTIN, se identifican los procesos de logística que describen a continuación por cada área:

**Restaurante.**

Para poder ofertar los servicios alimenticios se llevan a cabo diferentes procesos de preparación de materia prima, proceso que inicia con la determinación de necesidad de insumos de acuerdo a un inventario de las existencias, seguido de la compra de esos insumos como granos básicos, verduras, condimentos, carnes rojas y blancas, y utensilios de cocina adecuados, recursos que están bajo el cuidado del cocinero y su ayudante. La preparación de los alimentos está determinada por las solicitudes que el cliente hace a través del menú establecido, donde para preparar cada Platillos es utilizada por los dos integrantes de la cocina la receta de la casa. Servicio que es ofertado de las 11:00 am a 10:00 pm de lunes a jueves y de 10:00 am a 1:00 am de viernes a domingos.

**Bar.**

El proceso de oferta de las bebidas alcohólicas inicia con la adquisición de estos productos que en su totalidad son adquiridos en las instalaciones de la empresa, ya que los proveedores proporcionan el servicio a domicilio en la entrega de los productos los cuales son adquiridos semanalmente, después de la adquisición de estos productos son almacenados y colocados en los refrigeradores para garantizarle al cliente consumir bebidas en condiciones agradables, la distribución de estos productos está determinada por los pedidos que este hace, servicio que es ofertado de las 11:00 am a 10:00 pm de lunes a jueves y de 10:00 am a 1:00 am de viernes a domingos.

**Discoteca.**

El proceso de oferta de los servicios de discoteca inicia con la adquisición de cedés con diferentes ritmos de música, que son adquiridos en la instancia de la empresa, ya que los proveedores llegan hasta está a ofertarlos, servicio que es ofertado todos los viernes, sábado y domingo de cada mes de las 7:00 pm a las 1:00 am, ambiente donde cada media hora es interferido por la animación de los mariachis que dura veinte minutos, los sábados y domingos, ofreciendo a los clientes más opciones de diversión.

**Abastecimiento**

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro, el vocablo suministro deriva del latín "Subministrare" que significa sub (bajo) y Ministrare servir, y se entiende como "Proveer lo Necesario" (Alyail, Sandra, Yolimar, & Eilyn, 2010).

El suministro o abastecimiento lo podemos entender entonces como una función básica de toda organización, por el hecho de que la operabilidad de toda organización depende ya sea en menor o mayor grado de los materiales que pueda proveer otra, ya que ninguna empresa es autosuficiente, es decir que una empresa no genera todos los materiales que conlleva la realización de su producto y depende en cierta manera de otras que lo provean, aspecto que debe tener muy en cuenta el encargado de suministro, ya que este se debe focalizar en encontrar aquel proveedor que le suministre productos adecuados y de calidad para su producción o comercialización, y evitar favorecer a un proveedor lo que puede afectar la calidad de las operaciones de la empresa por adquirir productos de una mala calidad, por lo que el responsable de esta actividad debe estar siempre pendiente de como, donde y cuando se consiguen las materias primas para la fabricación de los productos terminados.

Los suministros pueden estar derivados de contratos periódicos ó continuos en los que se estipula la entrega de bienes materiales, de acuerdo a las necesidades de producción, en el que él suministrante o proveedor (que puede ser una persona natural o jurídica) está obligada a entregar continua o periódicamente bienes y la persona que los recibe "suministrado" a pagar el precio, por la mercancía recibida que está destinada a transformarse en la elaboración de productos.

La Sra. Arceda en la entrevista (anexo 2) indica que para la realización de las actividades de la empresa se tiene contacto con diferentes personas que proveen insumos necesarios, determinándolos de la siguiente manera:

Proveedores de bebidas

- Agencia Pepsi
- Agencia Coca Cola
- Parmalat.
- Flor de Caña

Granos básicos y utensilios varios.

- Supermercado Pali.
- Distribuidora Yamet.
- Distribuidora Mayon.
- El bodegón.

Productos cárnicos.

- Sr. Federico Rodríguez.
- Sra. Esmilda Molinares.
- Agencia de pollo Tip Top.

Productos perecederos.

- Mercado Guanuca.

Las relaciones con estos proveedores son contantes teniendo comunicación semanal.

Según (Alyail, Sandra, Yolimar, & Eilyn, 2010), las actividades incluidas dentro de este proceso de abastecimiento son las siguientes:

**Cálculo de necesidades:** todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, que se materializan con los pedidos o la adquisición.

Al aplicar la entrevista (anexo 2) a la propietaria, se determina que cada área informa a la administración sobre las necesidades de materiales y recursos, donde posteriormente se hace una verificación en cuanto a las existencias de los recursos solicitados para tomar decisiones de compra. En cuanto a las observaciones realizadas con el (anexo 5) se

concluye que no hay una eficiente planificación de las necesidades de productos, ya que cuando la demanda de los servicios aumenta se agotan las bebidas principalmente y por ende no se da una atención de cálida al público.

**Compra o adquisición:** realización de las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas con calidad adecuada para su uso, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

La Sra. Arceda expresa en la entrevista (anexo 2) que es ella la persona encargada en realizar las compras en función de los pedidos por área y la verificación de las existencias, proceso que es realizado semanalmente para garantizar en tiempo y forma la cantidad necesaria de productos a utilizar principalmente en los productos perecederos (verduras y carnes). En la ejecución de la función de compra se realiza el proceso de cotización de precios de manera que se encuentre el proveedor que oferte los precios más económicos y con buena calidad en los productos requeridos, los cuales su adquisición es en la ciudad de Matagalpa, considerando esta acción como una debilidad para la empresa por estar incurriendo frecuentemente en gastos de transporte para trasladar la materia prima hasta la ciudad de Rio Blanco.

**Almacenamiento:** Este implica la ubicación o disposición, así como el cuidado de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan.

Con la aplicación del (anexo 2) se identificó que esta empresa cuenta con una bodega donde se guarda ordenadamente las bebidas adquiridas antes de su consumo, y también los embases de las ya consumidas. En cuanto al almacenamiento de los productos perecederos se cuenta con una refrigeradora donde se guardan las carnes y verduras para evitar su deterioro.

**Despacho o distribución:** Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.

Al aplicar la entrevista (anexo 2) a la propietaria, se identifica que los encargados de la distribución de los servicios ofertados en esta empresa son los meseros contratados, los cuales atienden directamente las necesidades de los clientes a través de los pedidos, en ocasiones esta función es realizada por la administradora.

**Utilización de desperdicios:** con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa en la utilización de los recursos.

La propietaria en la entrevista (anexo 2) expuso que en la empresa no se dan desperdicios de materia prima, ya que los integrantes de la cocina utilizan eficientemente los insumos asignados, y los pocos desperdicios son dados como alimento a la mascota de la empresa.

#### **4.4.2 Ingresos por Servicios.**

En economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado, (Enciclopedia de Economía, 2005), es decir que los ingresos por servicios está determinado por la cantidad de ventas en términos monetarios en un periodo de tiempo.

Muchas veces dichos ingresos están condicionado por la percepción que tienen los consumidores de un producto, cuando en el mercado un producto se considera bueno el volumen de sus ventas aumenta, pero cuando no se existe una valoración en el mercado del producto será negativa y más cuando es nuevo el volumen de ventas será negativo.

Por otra parte, los ingresos por volumen de ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una empresa, y para tener un volumen de ventas adecuado las empresas deben adaptar en estas, la manera de realizar un pronóstico de sus ventas que consiste en proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Como dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo". Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar lo que sucederá si las cosas van de tal o cual manera (Mora & Schupnik, sf). Planificación que significa entonces predecir qué cantidad

de ventas es la que debe tener al mes que le permita tener rentabilidad y poder solventar todos sus gastos, así como también especificar que cursos de acción debe seguir la empresa para alcanzar esa meta propuesta y tiempo que debe llevar cada actividad.

El segmento de mercado está conformado por una región geográfica de un país, un departamento, ciudad, municipio, comarca, barrio, el cual ha sido seleccionado por la empresa para comercializar sus productos por el hecho de que estos tienen la necesidad de consumir este, así como las capacidades para obtenerlo, pero la empresa debe tener cuidado en la selección de este ya que muchas veces se selecciona un segmento muy grande donde la demanda es extensa y muy exigente y cuando se es una empresa pequeña con pocos recursos, se debe evitar seleccionar este tipo de segmento, ya que no se les dará la atención que se merecen y esto puede influir en el deterioro o fracaso de la empresa, es por esto que el segmento de mercado al que se va dirigir la empresa debe también estar involucrado en la planeación de las ventas de manera que se implementen estrategias adecuadas para alcanzar ese volumen de ventas que le de rentabilidad a la empresa.

La propietaria expresa con la entrevista (anexo 2) que las ventas que se generan en Restaurante JUSTIN, son provechosas de acuerdo a la inversión y han experimentado aumentos de un 50 % de C\$15,000 mensual a C\$ 30,000, desde hace 6 años gracias a los cambios de dirección y aumento de los servicios, el aumento de los ingresos ha permitido mejorar las condiciones del local y obtener una buena posición en el mercado considerándose como uno de los competidores más fuertes. La selección del canal de distribución es considerada como buena, ya que en la ciudad de Rio Blanco existían pocos lugares de diversión y este nuevo Restaurante viene a atender la demanda de clientes insatisfechos.

#### **4.5 Comercialización.**

Es en este proceso donde la organización encamina todos sus esfuerzos para satisfacer a sus clientes, en busca de una ganancia orientada en el producto. Es la acción de transacción y efecto comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones o vías de distribución para su venta), la noción de comercialización tiene distintos usos según su contexto, es posible asociar a la distribución o logística que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final, el objeto de este es ofrecer el producto en el lugar y momento en el que el consumidor desea adquirirlo (MI Muebles Inoxidables, sf).

La comercialización es un proceso mediante el cual se hace el intercambio de bien o servicio por dinero, donde son participes dos o más personas siendo uno el productor, comercializador o vendedor de un producto y el otro el cliente o comprador del producto, haciendo esta transacción en un lugar llamado mercado que es un sitio determinado donde el comprador puede ver el producto y determinar su compra de acuerdo a sus criterios de evaluación, con el objeto de satisfacer una necesidad, que se supone ese producto le proporcione todo lo necesario y requerido de forma que se sienta conforme con su compra, es decir haya superado sus perspectivas.

La comercialización es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercadería y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa. El papel de la comercialización es actuar como enlace entre el consumidor y la fase de producción de comercio, (McCarthy, 1967)

En la actualidad la comercialización no solo se da de manera directa si no que son utilizados otros medios como el internet, donde gracias a las nuevas tecnologías la adquisición de un bien o servicio se ha hecho más fácil, visitando las páginas de determinadas puntos de venta, donde el cliente puede observar e informarse que productos y a qué precios está ofertando esta tienda o punto de venta sus productos, permitiendo al cliente realizar sus compras siempre y cuando tenga su tarjeta de crédito o débito.

Restaurante JUSTIN realiza su comercialización de manera directa, es decir de la empresa al consumidor, donde los clientes llegan hasta las instalaciones de este negocio a hacer uso de los diferentes servicios que se ofertan, de acuerdo a las capacidades de compra.

#### **4.5.1 Clientes**

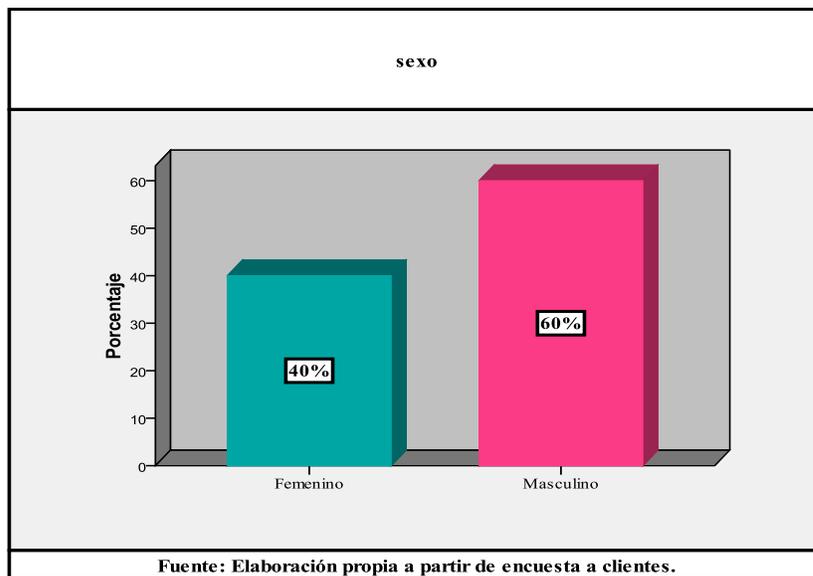
Los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa puede satisfacer" el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios, el "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. También es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios, (Thompson I. , 2009).

El cliente es la persona que adquiere un producto el cual paga por ello para satisfacción de alguna necesidad que puede ser propia cuando el bien o servicio es consumido por este, y para satisfacción de otra persona cuando la compra es para otra persona que necesita de este producto como cuando un padre compra la leche para su hijo, donde el padre no es el consumidor pero si el cliente que hace la compra, o cuando compra para su empresa una maquinaria o herramienta para uso de su empresa y no propio. Productos que pueden ser bienes o servicios ofertados por una o unas empresas.

Con la aplicación de la guía de observación (anexo 6) se determina que los clientes que visitan Restaurante JUSTIN suman una cantidad estimada de 600 personas mensuales, de las cuales casi el 40% de estas tienen incidencias cada fin de semana al menos un día y el otro 60% son personas que frecuentan este Restaurante una o dos veces al mes las cuales fueron estudiados con la encuesta (anexo 4), seleccionado una muestra de 176 personas con la aplicación de la fórmula (anexo 8) y de acuerdo a la aplicación de dicho instrumento se identificaron las características de los clientes de Restaurante JUSTIN, datos que se muestran en las siguientes gráficas.

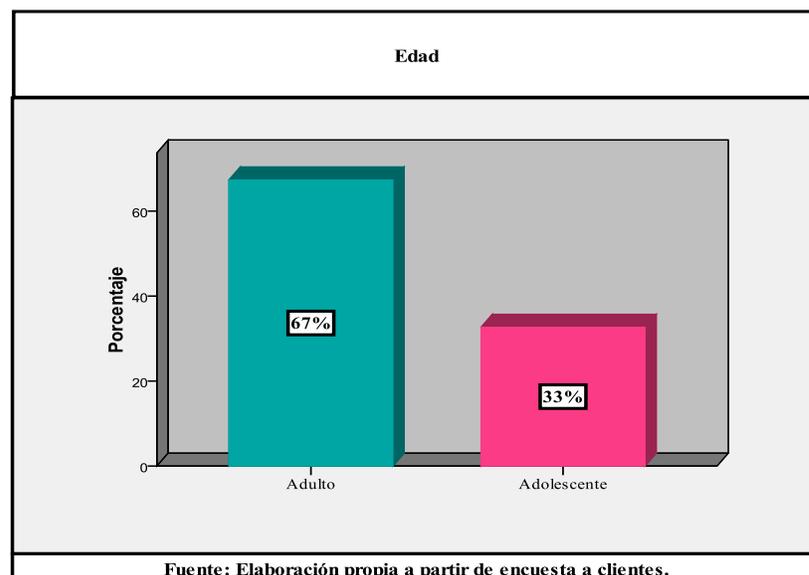
Características de los clientes de Restaurante JUSTN:

**Gráfico N° 15.**



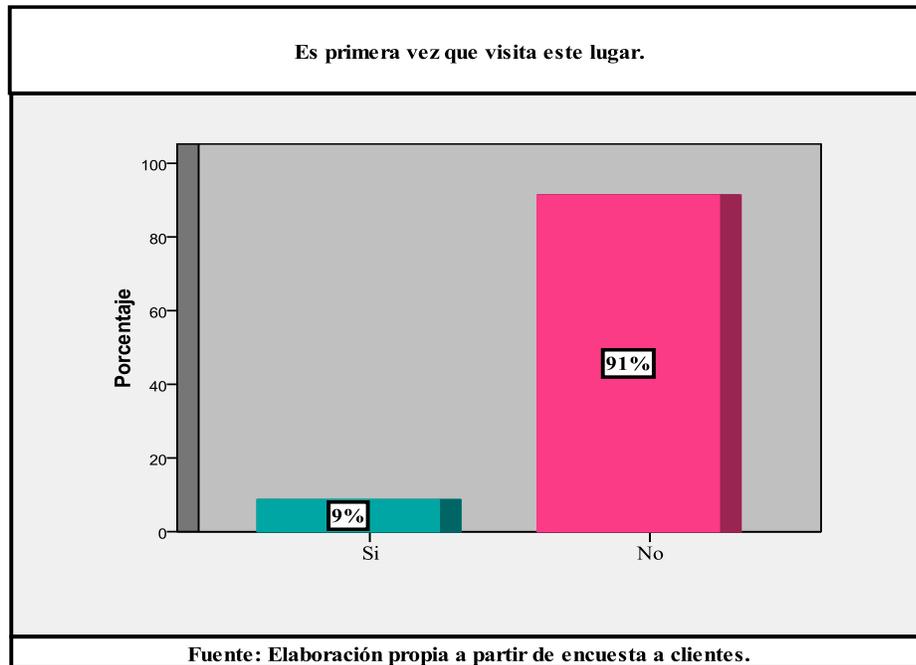
El mayor porcentaje de clientes encuestados fueron sexo masculino representando un 60% de la muestra y un 40% sexo femenino. Lo que indica que la mayor participación de clientes en Restaurante JUSTIN es el sexo masculino.

**Gráfico N° 16.**



El mayor porcentaje de la los clientes encuestados son personas adultas representados por un 67%, y solo un 33% de adolescentes. Por lo tanto se determina que la mayor participación de clientes en Restaurante JUSTIN son personas adultas.

**Gráfico N° 17.**



Los clientes que visitan Restaurante JUSTIN son en su mayoría personas con clase económica media con un 83%, seguido de un 12% de clase baja y solo un 5% de clase alta, de acuerdo a estos resultados se determina que la mayor afluencia de clientes que visitan este negocio son personas de clase media. El criterio bajo el cual se clasifican estas personas es de acuerdo a su nivel de ingresos, alta de C\$10,000 a más, media de 9,999 a 3,000 y baja de 2,999 o menos.

De acuerdo a estos resultados se determina que la mayor cantidad de clientes de Restaurante JUSTIN son las personas adultas por tener mayores facilidades económicas al desempeñar una actividad laboral que le genera ingresos, en su mayoría los clientes son también del sexo masculino, ya que uno de los servicios más demandados es el bar del cual

hacen uso estas personas, la condición económicas de la mayoría de los cliente es media, es decir que poseen un regular poder adquisitivo.

#### **4.5.2 Mezcla de mercadotecnia**

El Marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como Plan del marketing. (González, 2011)

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas y atraer y conservar clientes rentables. En general la mezcla de mercadotecnia son necesarias para la venta de un producto ya que esta ayudan a entender o visualizar a que mercado el producto se orienta, si cumple con todas los requisitos que piden los clientes, también en el momento de asignarle el precio calcular su costos y ganancias, priorizando la manera de cómo se dará a conocer el producto ayudando a analizar ciertos puntos primordiales para llevar al éxito la empresa.

#### **4.5.3 Producto**

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad. Para el producto se incluye el estudio de 4 elementos fundamentales: La cartera de productos, La diferenciación de productos, La marca, La presentación (González, 2011).

Producto entonces es cualquier cosa que se puede vender y lograr satisfacer la necesidad de su consumidor y también es el generador de las utilidades del que lo está ofreciendo.

En Restaurante JUSTIN de acuerdo a la aplicación de la guía de observación (anexo 5) se identifica que se ofertan tres diferentes tipos de servicios en los que se encuentra Bar, Discoteca y Restaurante.

En los servicios de Restaurante se ofertan los siguientes platillos establecidos en el menú.

Platillos a la carta:

- Carne a la Plancha.
- Filete Jalapeño.
- Pollo Rostizado.
- Pollo Asado.
- Bistec.
- Churrasco.

Mariscos:

- Camarones Empanizados.
- Camarones en Salsa.
- Cocteles.
- Filete de Pescado.
- Pescado en Salsa.

Bocas:

- Res.
- Pollo.
- Cerdo.
- Mixta.
- Tostones con Queso.

Sopas

- Huevo de Toro.
- Sopa de pescado.

En cuanto a los servicios de bar se encuentran también ofertadas en el menú las siguientes bebidas.

Jugos:

- Jugo de naranja del Valle.
- Jugo de naranja Parmalat.
- Te de limón del valle.
- Jugos california.
- Agua 12 onza.

Gaseosas:

- Coca cola.
- Pepsi.

Bebidas alcohólicas.

- Ron mediano.
- Ron grande.
- Ron plata especial.
- Vodka.
- Whisky.

Cervezas:

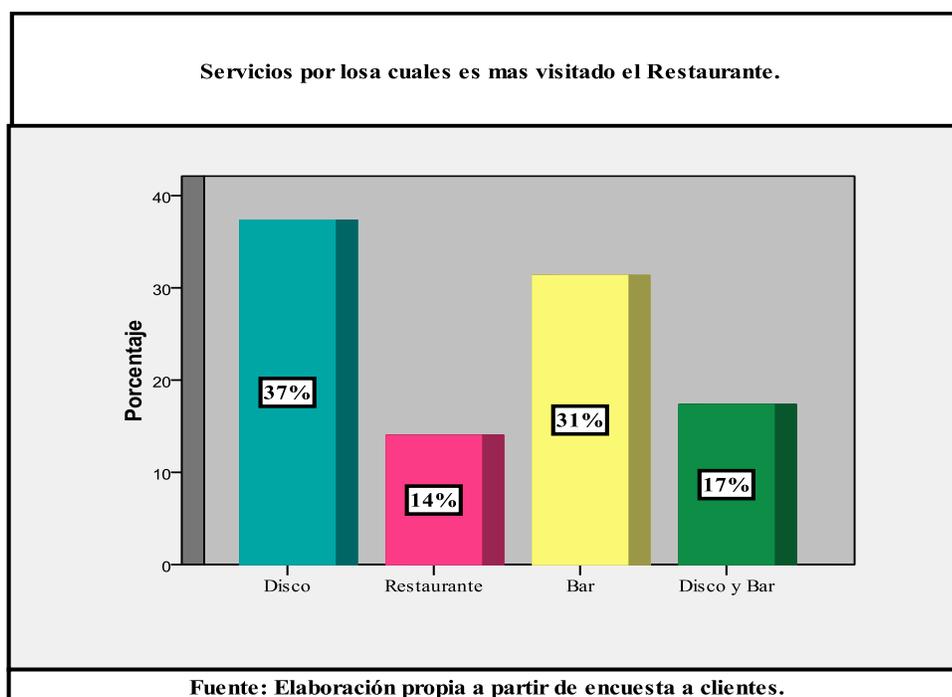
- Smirnoff.
- Corona.
- Toña 12onza.
- Toña litro.

- Toña lata.
- Victoria frost.
- Victoria clásica.
- Heineken.
- Premium.

En los servicios de discoteca el público que visita este Restaurante puede disfrutar de una variedad de música en las que se encuentran ritmos como: reggaetón, salsa, merengue, bachatas, cumbias, románticas, rancheras, hip hop, música disco, rock y electrónica. Haciendo interferencias en la animación de la disco con los servicios de mariachi donde los clientes solicitan la canción que prefieran y también pueden cantar la canción que deseen.

Los clientes de este negocio expresan en la encuesta (anexo 4) los servicios por los cuales frecuentan más este Restaurante, información que se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 18.**



Los servicios por los cuales Restaurante JUSTIN es más frecuentado, es Disco con un 37% y Bar con un 31%, teniendo mayor atracción la disco con un porcentaje mínimo de diferencia de un 6% en cuanto al Bar, otro 17% frecuenta más este Restaurante para hacer uso de los dos servicio disco y bar, y solo un 14% de los clientes encuestados visitan más este negocio atraídos por el servicios de Restaurante. Se considera que la mayor demanda de estos servicios está determinada por que los clientes que más frecuentan este Restaurante son los adultos mayores de edad y sexo masculino, los cuales hacen mayor uso del bar y disco, es decir son personas que les gusta consumir las bebidas alcohólicas y a la vez bailar y cantar con los mariachis, principalmente los sábados y domingos, grupos de personas que por lo general están representados por compañeros de labores y amistades de años de conocerse.

En referencia a los resultados de la baja demanda de los servicios de Restaurante, se puede indagar que el principal causante de este problema, es el tiempo que tarda la preparación de las comidas principalmente cuando hay grandes aumentos de demanda, lo que hace que el cliente se sienta insatisfecho y prefiera visitar otros restaurantes para satisfacer sus necesidades alimenticias y después Restaurante JUSTIN para recrearse, otro aspecto que tiene incidencia en este resultado es la costumbre de los clientes que visitan dicho restaurante el cual tiene mayor imagen para la población hacer uso de los servicios de disco y bar.

#### **4.5.4 Precio**

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos. (González, 2011)

El precio es el valor monetario que se le da al producto para ponerlo a la venta, este se obtiene calculando los costó, la ganancia para no perder dinero y más bien obtener utilidades para seguir creciendo.

En cuanto a la aplicación de la entrevista (anexo 2) a la propietaria, se determina que para la asignación de los precios de vetan en todos los servicios son aplicados porcentajes de ganancia después de los costos de compra. En los productos alimenticios es aplicado el 60% donde es tomado en cuenta también los costó de producción, en los servicios de bar los precios de los productos están determinados por los precios de adquisición que varían de acuerdo a la inflación de la moneda asignando un 40 % de ganancia.

El servicio de discoteca es ofertado en su mayoría gratuitamente y solo en ocasiones se es cobrado el derecho de admisión de acuerdo a los costos que se incurre en la realización del el evento y a las proyecciones de visitas por los clientes. Los servicios de mariachi son ofertados por el negocio de manera adicional todos los fines de semana de manera gratuita donde el público solicita la música de su preferencia o cantarla junto a los mariachis.

#### **4.5.5 Plaza**

Elemento del mix que es utilizado para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución: Canales de distribución, Planificación de la distribución, Distribución física, Merchandising. (El merchandising es un término anglosajón compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y la terminación -ing, que significa acción. El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra. )

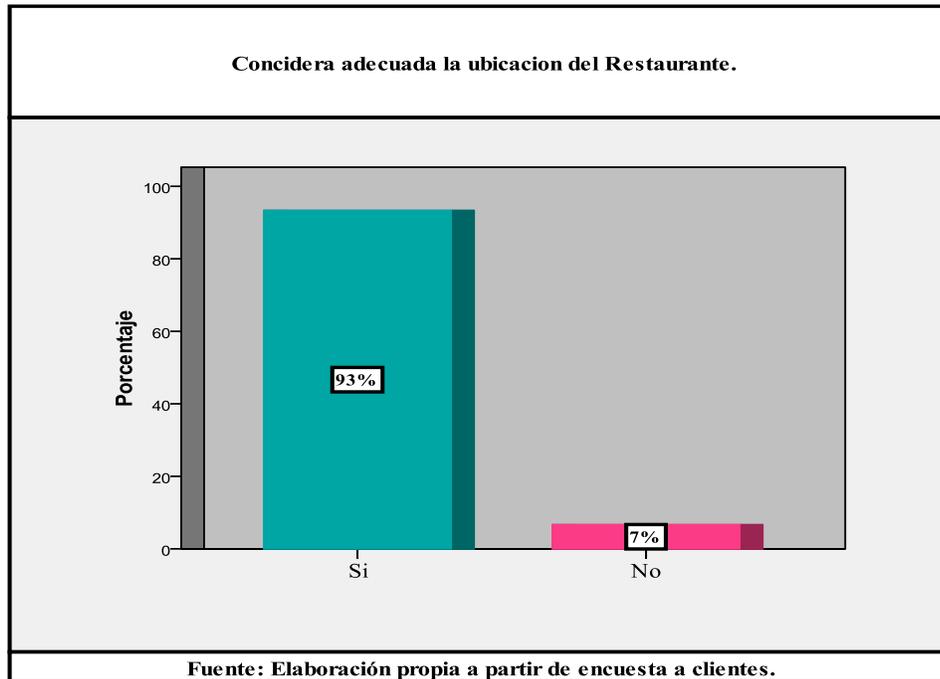
Cuando se habla de place se hace referencia a un término en inglés para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar, para el marketing es muy importante llevar al cliente experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como lo son: olor, color vista, gusto, tacto. Entre más sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa (González, 2011).

Esta herramienta es muy fundamental ya que para poder vender un producto se debe estar ubicado de una manera accesible o cercana a los clientes para que estos tengan un acceso al producto más fácil y oportuno recibiendo una atención más especializada a sus necesidades, en la distribución también deben ser tomados en cuenta a los clientes y futuros prospectos, que no pueden obtener con facilidad el producto por condiciones de distancia o transporte, para lo que se deben implementar estrategias de venta ofertándoles facilidades de compra obteniendo servicios adicionales por la empresa como el transporte de estos productos a su propia casa, cuando un restaurante tiene el servicio de entrega a domicilio donde no es necesario que el cliente se presente a la empresa solo basta con una llamada telefónica y poder disfrutar de un exquisito platillo.

De acuerdo a la aplicación del (anexo 2) se determina que el lugar o plaza donde se han ofertado los servicios de este negocio ha sido el mismo desde su surgimiento ubicado frente a la Pepsi salida a Matiguas.

Los clientes en la aplicación del (anexo 4) se determina el grado de aceptación en cuanto a la ubicación de este Restaurante.

Gráfico N° 19.



El gráfico muestra que los clientes en casi su totalidad consideran como adecuada la ubicación de este Restaurante y solo un 7% de estos no la consideran adecuada. Por lo tanto se puede determinar que los clientes aceptan la ubicación de este negocio, ya que es el centro de diversión más cercano a la ciudad y donde se encuentran una gran variedad de servicios para divertirse lo que le da al negocio una ventaja competitiva.

De acuerdo a las observaciones realizadas (anexo 5 y 6), se determinan que Restaurante JUSTIN posee condiciones en cierto grado adecuadas contando con una ideal ubicación para ofertar los servicios de discoteca, ya que para este se requiere estar ubicado un poco alejado de la población para no interferir o causar molestia por la afluencia de sonido, característica con que cuenta esta empresa, la ubicación de este negocio presenta accesibilidad de transporte y facilidad de visitas por ser el centro de recreación más cercano a la ciudad, contando también con una infraestructura metálica y de concreto que proporciona mayor seguridad y comodidad a los cliente, en cuanto a la adquisición de las

bebidas para la venta su ubicación facilita la adquisición de estos productos, ya que la sucursal de los proveedores se encuentran cerca del negocio.

A pesar de contar con las fortalezas antes mencionadas también se encuentran debilidades en cuanto al acondicionamiento del local, ya que en esta empresa no se ha instalado cerámica en el piso estando solo embaldosado lo que debilita su atracción, presentando solo buenas condiciones en el piso de la pista, los baños de esta empresa presentan una gran debilidad, ya que las condiciones de estos son precarias afectados principalmente por la humedad, la falta de papel higiénico para el uso de los clientes y aseo constante.

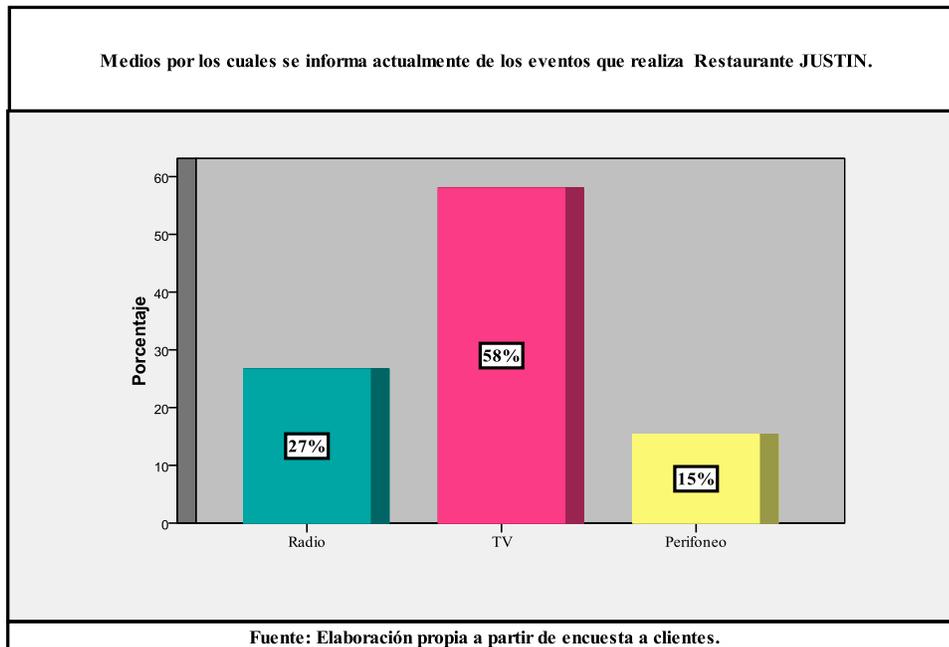
#### **4.5.6 Promoción**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son: Comunicar las características y beneficios del producto. Que se recuerde o se compre la marca/producto (González, 2011).

En esta última P, promoción se convierte en una herramienta esencial para el aumento de las ventas, ya que gracias a esta las personas conocen el producto o servicio que una organización oferta, medio que es utilizado para incentivar a sus prospectos a corto plazo a que compren seduciéndoles dándoles a conocer los atributos y bondades de ese producto, esta acción hace que ese bien o servicio sea más solicitado, ya que las personas tienen referencia de ello y no dudarán en comprarlo.

En la entrevista realizada a la propietaria de esta empresa (anexo 2) se determina los medios en los que son invertidos recursos económicos para atraer más clientes, como son la radio difundiendo diariamente un mensaje corto de 3 minutos donde se da a conocer los servicios ofertados y los días de atención, la Tv transmitiendo un anuncio donde se especifican los servicios, horario de atención y presentando la imagen de el lugar o dirección. El perifoneo es un medio de publicidad utilizado por la empresa únicamente cuando son realizados eventos especiales como fiestas.

Gráfico N° 20.



En el grafico se reflejan los medios por los cuales los clientes se informan de los eventos del Restaurante, determinando que el medio por el cual la mayoría de los clientes representado por un 58% se están informando a través de la Televisión, seguido de un 27% en Radio y solo un 15% se da cuenta de los eventos a través de perifoneo. Se determina entonces que el medio más utilizado y preferido para informarse es a través de la TV.

Con la aplicación de la guía de observación (anexo 5) que otro medio utilizado para dar publicidad a este Restaurante es la existencia de un rotulo ubicado en la entrada de este donde se especifica el nombre del restaurante, también en ocasiones son utilizadas mantas ubicadas afuera del negocio las cuales especifican el evento que se realizara, la fecha y el costo de admisión.

#### 4.5.7 Atención al cliente

**Servicio que prestan las empresas que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional,**

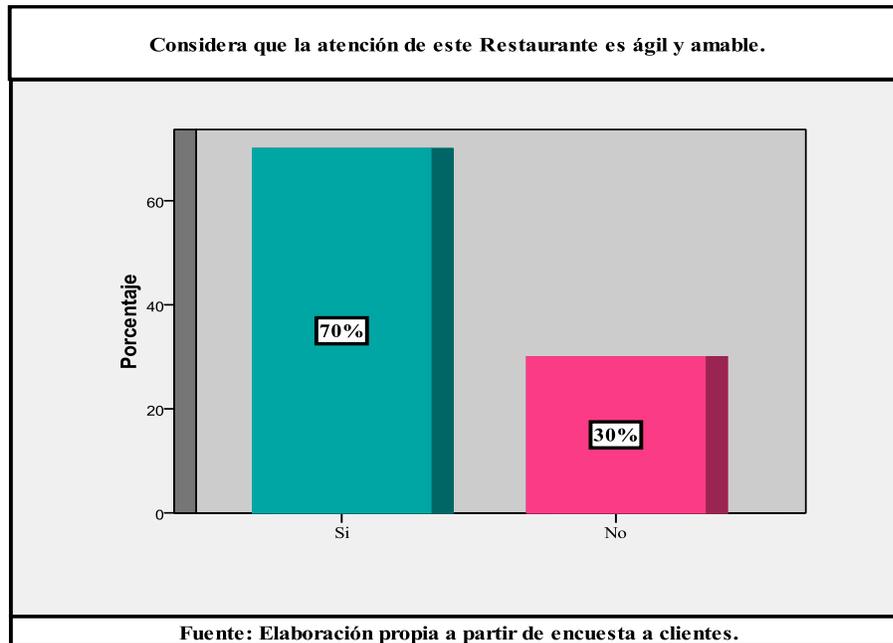
**solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de la empresa a sus consumidores.** El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo, se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Sin lugar a dudas, **el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios** (Casais, 2011).

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes y que ellos se sientan lo más cómodo posible dándoles a entender que ellos son la prioridad para la empresa, de manera que estos puedan expresar las inquietudes que han tenido con el producto o servicio adquirido, y es gracias a esta actividad que una empresa puede especializarse en brindar un producto satisfactorio, cuando se toman en cuenta las inquietudes de los consumidores por las debilidades del producto para ir mejorándolo en cuanto a las expectativas del cliente.

De acuerdo a la observación realizada (anexo 5), se puede describir que la atención al cliente en esta empresa está a cargo de los meseros y en ocasiones de su propietaria, los cuales a pesar de la falta de conocimientos en cuanto a la atención al cliente tratan de dar al cliente un trato acogedor de manera que estos se sientan cómodos.

En el siguiente grafico producto de la aplicación (anexo 4) muestra que los clientes en su mayoría consideran que la atención de este Restaurante es ágil y amable y solo un 30% indican que la atención no es ágil y amable. Resulta oportuno recalcar que de acuerdo a las comparaciones realizadas en cuanto a la atención al cliente de la competencia con Restaurante JUSTIN, este el centro de recreación que ofrece la atención más esmerada y ágil.

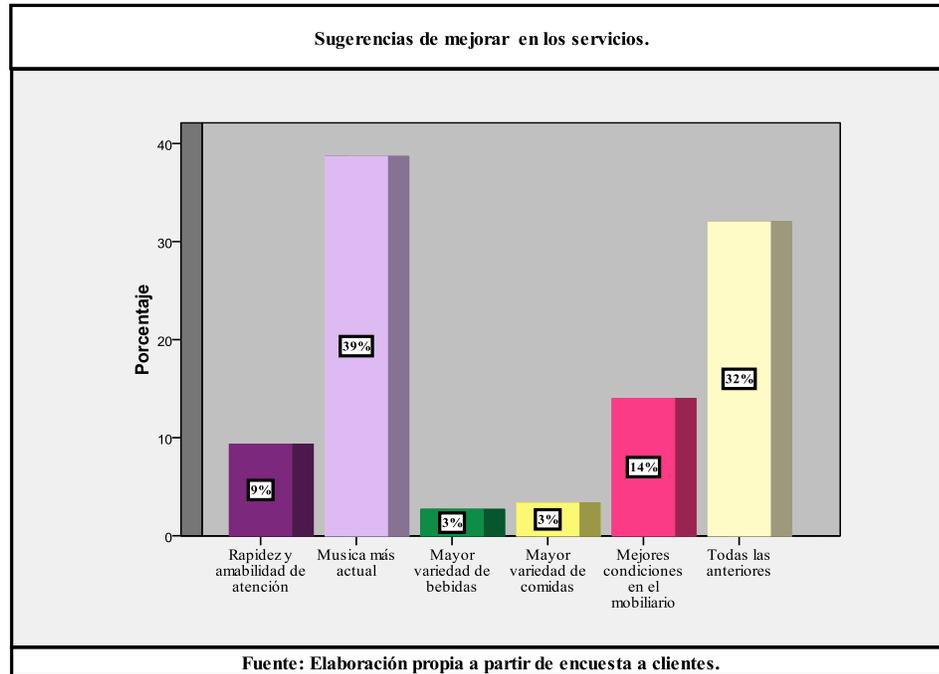
Gráfico N° 21.



De acuerdo a las observaciones realizadas (anexo 5), se determina que la atención al cliente es ágil y amable cuando las demandas de los productos no son superadas a la capacidad de atención, pero actualmente producto del aumento de la demanda de los servicios por la disminución de la competencia la capacidad de atención de este restaurante se vuelve ineficiente donde un cliente es atendido entre 10 y 15 minutos más tarde a su llegada lo que hace disminuir el grado de satisfacción de las necesidades.

A pesar de que la mayoría de clientes representados por el 70% presentan aceptación en cuanto a la atención al cliente esto sugieren las siguientes mejoras en cuanto a la oferta de los servicios que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 22.



La mayoría de los clientes encuestados indican que la debilidad más notoria y necesaria en mejorar en Restaurante JUSTIN es la música con un 39%, seguido de un 32% expresando que se deben mejorar todas las alternativas expuestas. Un 14% solicita mejoras en las condiciones del mobiliario, otro 9% rapidez y amabilidad de atención y una sumatoria del 6% en variedad de comidas y bebidas. El servicio con mayor solicitud en mejoras es la disco en cuanto a música más actual, ya que de acuerdo a las observaciones realizadas en ocasiones los sed de música que se brindan al público están desactualizados por no contar con la músicas de moda y en ocasiones son repetidos, duración extensa de tiempo con un mismo ritmo o son realizadas mezclas consideradas como no adecuadas en la música.

#### 4.5.8 Competencia

El significado de la palabra competencia proviene (del latín *competentia*) teniendo grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al

ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, la competencia es una situación donde los agentes económicos son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y elegir a quien comprar otros bienes y servicio. La competencia implica la existencia de una pluralidad de oferentes y demandantes (Definicion.de, 2011).

Según (Woodruff, 1993) es la lucha entre vendedores que están en el mismo mercado meta, por compartir el mercado con los clientes que tienen necesidades similares, comportamiento que hace que los empresarios que ofertan los productos similares compitan entre sí comportándose de una manera semejante al vender sus productos ofertando estos a un mismo precio, servicios adicionales, que si no son iguales tiene variaciones mínimas con el propósito de acaparar más clientes.

El análisis de la competencia representa un papel importante en la planificación de una estrategia de mercadotecnia, una parte significativa del plan de mercadotecnia debe dedicarse a especificar la manera como una compañía debe colocarse en posición en contra de la competencia.

La propietaria de esta empresa en la entrevista realizada (anexo 2) expresa que esta consiente de cuáles son las competencias para Restaurante JUSTIN indicando como sus competidores a Campestre el Lobito, Restaurante Musún 2, Restaurante La Cabaña, Restaurante La Cascada y determinando que el competidor mar fuerte es Restaurante el Mirador.

- **Campestre Lobito**, ubicado en la salida a Matiguas, de la gasolinera Esso Las Colinas 50vrs al este.

Este restaurante era unos de los competidores más fuertes para el restaurante JUSTIN, por el hecho de que ambos ofertan los mismos servicios y por contar con una ubicación cercana de dos cuadra aproximadamente. Desde hace 4 años la clientela de este lugar ha disminuido notablemente por la mala administración de su propietario y precaria calidad en los servicios, dicha disminución es producto también de la remodelación del restaurante JUSTIN y su superación en la calidad de los servicios por lo que la población prefiere un

lugar más acogedor. Actualmente al restaurante el Lobito se le están realizando remodelaciones con el propósito de recuperar su posición en el mercado.

- **Restaurante Bosawas**, salida a Matiguas, Contiguo a la agencia Coca Cola.

Este distinguido lugar ofrece a la población de Rio Blanco servicios de restaurante, bar y hotel, actualmente su mayor participación en el mercado es ofreciendo los servicios de hotelería para clientes de posiciones económicas medias y altas, aunque ofrece los otros servicios mencionados, la afluencia de la población habiendo uso de ellos es poca, principalmente en eventos especiales.

- **Restaurante El Mirador**, salida a Matiguas, Barrio la Ponsoña

Restaurante el Mirador, en la actualidad representa la competencia más fuerte para el restaurante JUSTIN, ofreciendo servicios de bar, discoteca y restaurante, con una infraestructura cómoda y atractiva para turista por la oportunidad de tener una vista amplia de la ciudad de Rio Blanco pudiendo disfrutar de un ambiente fresco. Además de los servicios mencionados cuentan también con cabañas, cuyo uso mayoritario es como motel.

- **Restaurante La Cascada**, Del campo de fútbol 1c al norte

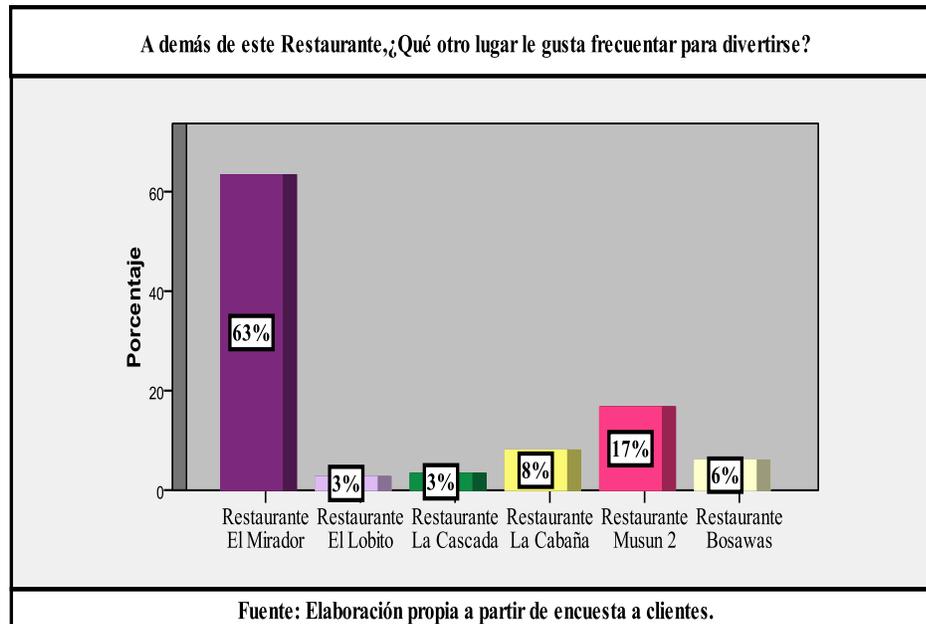
Oferta los servicios de bar, restaurante y discoteca se encuentra ubicado en el casco urbano de la ciudad del cual es utilizado para celebrar eventos especiales como bodas, quince años entre otros.

- **Restaurante Musún 2**, Frente al Hotel Bosawas, contiguo a donde fue Banex.

Actualmente restaurante Musún oferta servicios de bar, restaurante y discoteca, la participación de la población en este es poca, utilizado principalmente para celebrar eventos especiales (quince años, bodas, cumpleaños, bautizos, etc.) y fiestas de los diferentes colegios y celebración de fiestas populares.

Con la aplicación del anexo n° 4 se determina cual es la competencia mayor para Restaurante JUSTIN.

Gráfico N° 23.



De acuerdo a la investigación realizada (anexo 4) se considera como la competencia más fuerte para Restaurante JUSTIN el Restaurante Mirador el cual es más frecuentado para divertirse con un 63 % de preferencias por los clientes, seguido de Restaurante Musún 2 con mayor participación de visitas con un 17%, un 8% Restaurante La Cabaña, y un 6% Restaurante Bosawas los demás Restaurantes presentan una participación mínima con relación a estos. Se determina que es Restaurante El Mirador el principal competidor por ser el que ofrece más comodidades, variedad en la música y un ambiente atractivo por tener una bonita vista a la ciudad.

#### 4.6 Análisis FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización (Michelangelli, 2009). El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u

organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas (Glagovsky, 2002). También el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson, 1998).

El FODA como se dice es un análisis que se realiza a una empresa evaluando puntos esenciales que ayudaran a la comprensión sobre las ventajas y desventajas que tiene la empresa en las cuales se determinan problemas que existen y a si también aprovechar todo los oportunidades que presenta ayudando a tener una visión de la situación actual de la empresa y así poder pronosticar a futuro posibles retos provenientes de la competencia.

#### **4.6.1 Fortaleza.**

Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa de la competencia (Michelangelli, 2009). Son las virtudes, capacidades o elementos con que cuenta la Institución que facilitan el cumplimiento de la misión y de sus objetivos o propósitos.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro

que brinda la organización y una situación favorable en el medio social (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, sf)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, (Glagovsky, 2002).

Entendido por fortaleza todos los atributos que contiene la empresa y le ayuda a ser competitiva en el mercado proporcionándole facilidad crecer y desarrollarse como empresa donde esta cuenta con recursos humanos, materiales, capital.

#### **4.6.2 Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Glagovsky, 2002). Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Son las condiciones o situaciones del entorno externo de la institución que pueden ser aprovechadas para el logro de los objetivos (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, sf). También son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas (Christopher, 2011).

La oportunidad está a la vista de todos pero si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva ya que hay que identificarlas para ponerlas en la práctica, aprovecharlas al máximo y ser más competitiva la empresa.

### **4.6.3 Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente (Glagovsky, 2002).

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Enciclopedia EUMED: FODA, sf).

La ausencia de capacidades o condiciones de la institución que le hacen más difícil alcanzar las metas que se proponen y lo ponen en desventaja. Son los problemas que presenta la empresa que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse para no seguir afectando la organización.

### **4.6.4 Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Glagovsky, 2002). Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atraktividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Enciclopedia EUMED: FODA, sf)

Las amenazas representan peligros para cualquier institución u organización donde habrá que dar frente a esta con estrategias para que no obstruya el desarrollo de la empresa y poder lograr la metas propuesta y desarrollar a futuro.

De acuerdo a los instrumentos aplicados (anexo 2, 3, 5 y 6), se determinan las fortalezas amenazas debilidades y oportunidades con las que se encuentra operando esta empresa.

**Tabla N° 3.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Adecuada ubicación.	1. Espacio suficiente para ampliar el negocio.
2. Infraestructura atractiva.	2. Carreteras en buen estado para los visitantes.
3. Accesibilidad de transporte.	3. Disminución de la competencia.
4. Realización de Actividades diferenciadas (fiestas).	4. Proveedores ubicados a pocos metros de las instalaciones del negocio, facilitando la comunicación.
5. Imparcialidad en la atención al cliente.	
6. Posee planta en caso de ausencia de energía eléctrica.	
7. Variedad de servicios.	
8. Se cuenta con apoyo inmediato de la policía nacional, que garantizan a los clientes seguridad.	
9. Buena comunicación entre los empleados de la empresa.	

<p>10. Trato imparcial a los trabajadores por la gerencia de la empresa.</p> <p>11. Aplicación de incentivos laborales.</p> <p>12. Buen record crediticio.</p> <p>13. Nombre del negocio posicionado en la población.</p>	
<p><b>Debilidades</b></p> <p>1. Inexistencia de instrumentos estratégicos definidos.</p> <p>2. Capacitación técnica del personal inadecuada.</p> <p>3. Falta de implementación de un sistema contable.</p> <p>4. Falta de separación de los gastos personales con los de la empresa.</p> <p>5. Lentitud en la atención al cliente.</p> <p>6. Falta de variedad en la música.</p> <p>7. Mobiliario insuficiente.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. Reparación de antiguos competidores.</p> <p>2. Incremento en los precios de los insumos.</p> <p>3. Lugar afectado por la realización de protestas populares y políticas.</p> <p>4. Aparición de nuevos competidores.</p> <p>5. Costo alto de la materia prima.</p>

8. Mala condición de los servicios higiénicos.	
9. Falta de capacitación a los meseros en la atención al cliente.	
10. Abastecimiento ineficaz de las bebidas.	
11. Falta de medio de transporte.	
12. Seguridad las 24 horas del día.	

En cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritas en la tabla anterior, se determinan estrategias FO, FA, DO y DA presentadas en el (anexo n° 11), las cuales se determinan de acuerdo a la interrelación de las características positivas y negativas encontradas con el FODA, con el propósito de dar solución a las debilidades que le generan a la empresa.

#### 4.7. Aspectos financieros

##### 4.7.1 Capital

**Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes de consumo y que consiste en maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones.** Así, los llamados bienes de capital son aquellos bienes destinados a la producción de bienes de consumo. Estos tienen que tener el suficiente grado de efectividad para satisfacer necesidades y generar rédito económico.

Desde un punto de vista financiero se considera capital a todos los activos que posea una empresa, persona o institución y sobre los cuales se obtenga o pueda obtenerse una renta (liselody, 2011). En el campo de la economía es uno de los factores productivos (junto con

el trabajo y tierra) en general el termino se utiliza para designar una cantidad de dinero que puede prestarse o invertirse (Enciclopedia Definicion.de, sf).

El capital son los recursos que posee una empresa ya sea en dinero, materiales, RRHH, los cuales son usados para poder realizar las operaciones de la empresa.

Al realizar entrevista a la propietaria (anexo 2), se identifican los diferentes tipos de capital con que se cuenta para realizar sus operaciones determinando que todos estos son propios de la empresa, a pesar de haber determinado los recursos de las empresa también se determina que no se puede hacer una referencia exacta del valor de estos por falta de información.

**Existen distintos tipos de capital** (Enciclopedia ABC, sf):

- **El capital circulante:** que es aquel que se agota en la producción y debe ser repuesto, constituido por los insumos tales como productos perecederos, productos cárnicos, recursos de cocina como (gas butano).
- **El capital fijo:** que tiene un desgaste a largo plazo y no se agota en la producción, la empresa cuenta una infraestructura metálica y de concreto, ubicada en un terreno de 25 varas fondo con 30 varas de frente, una cocina de cuatro quemadores, una refrigeradora, un microonda, equipo de sonido, 10 columnas de audio, 60 mesas, 450 sillas de plástico.
- **El capital variable:** es aquel que se intercambia por una labor, es decir, el salario que se paga a los empleados que con un mínimo de C\$1,500 y máximo de C\$3,000 mensuales entre sus empleados.

#### **4.7.2 Rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio, Pero una definición más precisa de la rentabilidad, es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos (CN Crece Negocios, 2009). La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas.

Se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

La rentabilidad no es más que la forma de invertir y esa inversión nos da utilidad y nos hace crecer nuestro capital en un determinado tiempo, también la rentabilidad nos proporciona la información útil de saber si tendremos ganancias o pérdidas.

Con la aplicación (anexo 2) se conoce que en función de las inversiones realizadas esta empresa se considera rentable, ya que los ingresos percibidos por las ventas son mayores que los recursos invertidos.

#### **4.7.3 Razones Financieras.**

Las razones financieras son herramientas que se utilizan para analizar la situación financiera y desempeño financiero, estas son utilizadas por los analistas para revisar diferentes aspectos de la salud financiera de una empresa cuyos resultados realizan como principal función la comparación con resultados pasados o resultados de empresas similares para evitar la mala interpretación de los resultados, por el simple hecho que no se pueden comparar manzanas con naranjas (Palacios, 2009).

El análisis de razones financieras es por lo general el primer paso de un análisis financiero. Se emplean para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros. Consiste en la compilación y estudio de los datos contables, así como la preparación e interpretación de razones financieras, tendencias y porcentajes (Leandro, 2002). Otro significado de razones financieras es que es un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra, éstas se usan generalmente en dos tipos: en la situación financiera de las empresas en determinado momento cuando se prepara el balance general conocidas como razones de balance general, porque tanto el numerador como el denominador de cada razón se derivan directamente del balance

general. En la segunda se resumen algunos aspectos del desempeño de una compañía en determinado, periodo por lo general un año a esta se les denomina razón de estados de resultados, donde se compara un elemento de flujo del estado de resultado con otros elementos de flujo de dicho estado.

Así mismo se subdividen en cinco tipos distintos:

- Razón de liquidez: determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, este cálculo se puede hacer utilizando la siguiente ecuación:

$$\text{Razón de Circulante} = \text{Activo Circulante} \div \text{Pasivo Circulante.}$$

$$\text{prueba de Acido} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventario} \div \text{Pasivo Circulante}$$

En la aplicación de la ecuación de la Razón de Circulante es tomado en cuenta el inventario y el resultado de esta debe ser uno o mayor que uno indicando que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas con sus activos, pero si el resultado es menor que uno esto significa que la empresa no tiene la capacidad de cubrir sus deudas con sus activos, es decir no tiene liquidez.

Al realizar la prueba de ácido también se determina la liquidez de la empresa o la capacidad de cancelar sus deudas con sus activos más volátiles (dinero o efectivo) por lo que se excluye el inventario, en cuya ecuación el resultado también debe ser uno o mayor que uno. Esta es considerada como un complemento de la Razón de Circulante siendo un parámetro más agudo o una prueba más severa para la empresa

- Razones de Apalancamiento Financiero (deuda) muestra el nivel de financiamiento de las empresas a través de deuda.

$$\text{Deuda a Capital} = \text{Deuda Total} \div \text{Capital de los Accionistas}$$

$$\text{Razón de Deuda} = \text{Deuda Total} \div \text{Activos Totales}$$

Cuando es aplicada la fórmula Deuda a Capital, el empresario se da cuenta del grado o capacidad que tiene la empresa para endeudarse o cubrir algún tipo de financiamiento, cuanto más bajo sea el resultado más alto será el nivel de financiamiento de las empresas por los accionistas, y cuanto más alto sea el resultado más alto será el nivel de financiamiento por los acreedores. Con la fórmula de Razón de Deuda, se calcula el grado relativo que una empresa utiliza con relación al financiamiento total, es decir el grado en que sus activos son sustentados mediante financiamiento de deuda, cuanto más elevada sea la razón de deuda a activos totales, mayor será el riesgo financiero, cuanto más baja sea la razón, menor será el riesgo financiero.

- Razón de cobertura: relacionan los cargos financieros de las empresas con su capacidad para pagarlos o cubrirlos. Así se puede determinar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa o que grado de obligaciones puede seguir cargando esta.

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{UAII} \div \text{Intereses Pagados}$$

UAII: utilidad antes de intereses y impuestos.

Al ser aplicada esta ecuación se conoce la capacidad para ganar intereses y evitar la bancarrota, indicando el número de veces que se devengan intereses, cuanto más elevada sea la razón mayores serán las posibilidades de que la empresa pueda cubrir el pago de sus intereses sin ningún problema, pudiendo también determinar la capacidad de poder cumplir con nuevas deudas. Las razones de deuda son un complemento de las razones de cobertura.

- Razón de actividad: determina la eficiencia de la compañía en los manejos de sus activos.

$$\text{Rotación del Inventario} = \text{Costo de Bienes vendidos} \div \text{Inventario}$$

$$\text{Rotación del Inventario en Días} = 365 \div \text{Rotación del Inventario}$$

Con la aplicación de la fórmula de Rotación del Inventario el empresario se da cuenta las veces que el inventario rota en todo un año. Con la ecuación de Rotación del Inventario en

Días se calcula la cantidad de días que tarda un producto en la empresa antes de ser vendido.

- Razón de rentabilidad: relacionan las utilidades con las ventas y la inversión (Palacios, 2009).

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Utilidad Neta Despues de Impuesto} \div \text{Ventas Netas}$$

$$\text{Rendimiento de Inversion} = \text{Utilidad Neta despues de Impuesto} \div \text{Activos Totales}$$

La ecuación de Margen de Utilidad permite determinar la rentabilidad con respecto a las ventas generadas por dólar de venta y la de Rendimiento de inversión permite determinar la eficacia general en la generación de utilidades con el activo disponible.

Es claro como las finanzas ofrecen una variedad de fórmulas matemáticas de fácil comprensión, que permiten diagnosticar numéricamente el estado por el cual está pasando una empresa, pero es curioso el hecho de que no solo basta con realizar los cálculos, si no que se debe a prender a comprender los resultados, ya que cada empresa tiene sus propias características y no necesariamente si en una los resultados son mayores va a significar que otra empresa es menos rentable cuando no comparten el mismo giro, es por esto que cada cálculo se debe comparar con datos pasados de la misma o con resultados de entidades con una misma actividad. Al ser comprendidos estos resultados se podrá fácilmente determinar la rentabilidad, es decir que tan provechosas han sido las operaciones realizadas en la empresa si se han obtenido ganancias o pérdidas.

Cabe destacar que este punto de análisis no pudo ser evaluado por falta de datos ya que la propietaria de la empresa no cuenta con registros de las operaciones económicas que se realizan en la empresa y por lo tanto no se pudieron extraer los datos necesarios para la aplicación de las formulas.

#### **4.7.4 Flujo de Caja**

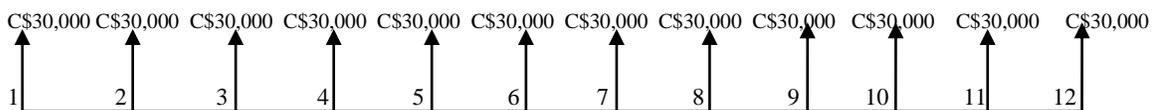
Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa. Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

El flujo de caja para un período de un año puede contener el movimiento de caja mensual (entradas y salidas en efectivo en cada mes), bimestral (entradas y salidas en efectivo durante el bimestre), o trimestral de acuerdo al tipo de actividades de la empresa y necesidades de información del empresario (Camara de la Pequeña Industria del Guayas, 2003).

Los flujos de caja nos reflejan los movimientos económicos que se dan en una empresa ya sea de entrada y salida de efectivo, de entrada cuando la empresa está vendiendo su producto y el cliente tiene que dar una cantidad de dinero para poder obtener este y de salida cuando la empresa compra todos los recursos necesarios para la elaboración de su producto o para poder ofertar este.

Se determina con la aplicación del (anexo 2), que para esta empresa no se puede reflejar un flujo de caja exacto, ya que la administración no cuenta con registros de sus ingresos y egresos, llevando únicamente un control diario de las entradas de efectivo a través de la caja expresando que los ingresos promedio generado por las ventas mensuales son de C\$30,000.



#### **4.8 Estrategias de desarrollo de empresas familiares.**

Las estrategias son rutas que orientarán el proceso administrativo indicando, que se debe hacer y que no se debe hacer para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar, se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos. Su adaptación a la planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta a través de líneas de acción adecuadas a la empresa, en situaciones diferentes y hasta opuestas (Valda, 2010), lo que indica que para poder adaptar estrategias de desarrollo primero se deben establecer objetivos o metas que se pretenden lograr, ya definidos estos objetivos las estrategias o formas de realizar mejor una operación pueden ser seleccionadas de una manera más fácil, mostrando como una institución pretende llegar a esos objetivos, donde la aplicación de estrategias está determinado por periodos cortos, medianos, y largos dependiendo de las necesidades de las empresas o dificultad, es por esto que las estrategias o transformaciones se deben adaptar tanto a las necesidades, como a las capacidades de la empresa, de manera que se puedan implantar estrategias adecuadas y originales para cada empresa, ya que muchas veces el problema puede parecer igual que el que está sucediendo en otra pero a pesar de esto cada empresa es diferente y tiene sus propias características por lo que los problemas no son iguales.

Se puede decir que las empresas pequeñas son las que requieren de mayor aplicación de estrategias de desarrollo, ya que estas están constituidas por lo general de una manera empírica donde los integrantes no tienen muchos conocimientos para su dirección, por ende el desarrollo y aplicación de estas condiciona en gran medida el crecimiento y existencia de la empresa de generación en generación evitando cometer los mismos errores de otras empresas familiares que por lo general han llegado hasta la tercera generación, y para poder alcanzar una vida más larga estas empresas deben desarrollar tecnologías de producción o estrategias empresariales más concretas y flexibles.

Las empresas familiares tienen una mejor capacidad para la adopción de nuevas estrategias ya que cuentan con un menor número de trabajadores y esto facilita la aceptación de nuevos planes de trabajo. Por otra parte aunque sus recursos pueden ser limitados, su interacción

directa con el cliente facilita la evaluación de dichas estrategias para confirmar si estas son o no las adecuadas para la obtención de sus objetivos.

La estrategia también implica considerar el "problema" de la sucesión, la mayoría de empresas tienen o han tenido dificultades para realizar el relevo del líder familiar de la empresa. Contar con un plan definido, conocido y aprobado por los integrantes de la "familia empresaria" sobre la forma de sucesión ayuda realmente a minimizar los grandes problemas que se suceden al momento del relevo generacional.

Claves para optimizar las empresas familiares y terminar con las malas prácticas que obstaculizan el crecimiento de un negocio (SoyEntrepreneur, sf):

- **Separar propiedad de la gestión**

**Esto indica que aunque la empresa este a nombre de los hijos del propietario no necesariamente todos deben estar dirigiendo la empresa, ya que entonces lo que se producirá es un conflicto, en la diferencia de la autoridad de mando por los subordinados y estos no sabrán a quien obedecer y más cuando las decisiones difieren.**

**En esta empresa de acuerdo a la aplicación (anexo 2) se determina que es una parte que no genera problemas ya que las funciones de dirección están a cargo de una sola persona la Sra. Justina Arceda.**

- **Compatibilizar objetivos**

Es decir que todos los familiares que laboran en la empresa deben estar claros y consientes de los objetivos por los cuales el fundador de la empresa creo esta, de manera que todos trabajen en función de cumplir esos objetivos y si se pueden crear sugerencias a estos por la incidencia de la nueva tecnología, las nuevas generaciones debe tener el cuidado que siempre se trabaje en función de los objetivos planteados.

Al aplicar (anexo 2) se identifica que en esta empresa principalmente los miembros de familia que laboran en esta trabajan en conjunto en búsqueda de un objetivo común, garantizar a su familia una mejor estabilidad.

- **Determinar una autoridad superior.**

Los directores de la empresa deben estar seleccionados de acuerdo a las necesidades de su gestión y si en el parentesco de primer grado de consanguinidad no se cuenta con un recurso preparado para este puesto se debe considerar la opción de buscar otro familiar que si las tenga, de manera que exista una persona capacitada para tomar las decisiones en la empresa, evitando así poner en un cargo a alguien no competente.

En Restaurante JUSTIN la autoridad superior es desempeñada por la Sra. Justina Arceda, quien realiza sus funciones de una manera empírica por la falta de conocimientos administrativos, a pesar de la falta de conocimientos y gracias a las experiencias vividas en la dirección de este tipo de negocios esta a desempeñado una excelente labor ya que ha llevado a esta empresa a alcanzar una importante posición en la ciudad de Rio Blanco.

- **Usar talento externo**

Es recomendable y saludable contar con un profesional externo a la familia propietaria en la empresa, que les permita hacer un trabajo tipo auditoria, ya que este puede ver con ojos de realidad a la empresa, presentándole una imagen clara la situación real.

Con la aplicación del (anexo 2), se determina que esta alternativa es considerada por la propietaria de la empresa como no muy adecuada en función de las malas experiencias vividas con la contratación de dos administradores en los primeros años que esta empresa inicia a operar en la ciudad de Rio Blanco y considera que es mejor que las funciones administrativas sean llevadas a cabo por personas de su familia.

- **Definir un sistema para tomar decisiones**

Consiste en diseñar e instalar un sistema de toma de decisiones adecuado, que vaya mucho más allá que una reunión familiar, donde se respetar estructuras.

En Restaurante JUSTIN no sea implementado ningún sistema de toma de decisiones haciendo este proceso únicamente tomando en cuenta la opinión de sus subordinados o de alguno de ellos principalmente los miembros de familia.

- **Archivar todas las actividades**

La empresa debe adaptar sistemas contables que les permitan implementar un control de sus operaciones, ya sea por escrito o digital, así como también adaptar la formalidad de hacer comunicaciones por escrito a su personal como: circulares, memorándum, cartas, otras. Donde estas también vallan archivadas en un expediente personal.

En vista de que las estrategias competitivas son un instrumento determinante para el éxito de las empresas en sentido general y de manera particular en las pequeñas empresas, y con la finalidad de que estas en la implementación de sus estrategias competitivas salgan con los mejores resultados posibles, se presentan las siguientes recomendaciones al momento de diseñarlas y ponerlas en ejecución (SoyEntrepreneur, sf):

- Para la implementación efectiva de una estrategia competitiva se requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales.
- Desarrollar un programa que le permita a la empresa determinar cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para la implementación de las estrategias competitivas.
- Determinar el sector de servicios donde se encuentra ubicada la pequeña empresa para competir más eficientemente.
- Determinar cuáles son sus competidores más cercanos.
- Determinar con cuales recursos cuenta la pequeña empresa para la implementación de una o varias estrategias competitivas.

- Debe analizar qué está sucediendo en el entorno donde opera la misma, o sea, monitorear constantemente el mercado para saber si se están instalando nuevos competidores, saber qué demandan los consumidores y cuales estrategias competitivas implementar para contrarrestar estos efectos y satisfacer las demandas de los consumidores.
- Debe analizar objetivamente a sus competidores utilizando métodos.
- Debe tomar en cuenta que la implementación de cualquier estrategia competitiva depende de la capacidad de sus directivos para implementarla.
- Establecer un sistema de control estratégico que le permita a la empresa vigilar y determinar con eficiencia si la implementación de las estrategias competitivas están cumpliendo con los objetivos para la que fueron diseñadas.

Las estrategias de desarrollo que se recomiendan función de mejorar las debilidades encontradas en la empresa son las siguientes:

**Estrategia de Diversificación concéntrica:** es la adición de productos y/o servicios nuevos relacionados con la actividad.

- **Estrategia:** diversificar los servicios incorporando otros servicios adicionales como: la actividad de karaoke por estar relacionado con el giro principal del negocio, de esta forma atraería más a los clientes. Sin afectar las actividades principales como son: Bar, restaurante y discoteca. Ya que el karaoke estaría ligado directamente con la disco, brindando este servicio los días miércoles jueves y viernes.
- **Estrategia:** Con relación al Bar agregar permanentemente nuevos tragos o cocteles al Menú para aumentar la variedad en bebidas.
- **Estrategia:** Implementar el sistema de pago con tarjeta de debito o crédito.

**Estrategias intensivas:** esfuerzos intensos para mejorar la posición competitiva de la empresa con los puntos existentes.

- **Estrategia de desarrollo de mercado:** introducción de productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, por lo tanto se recomienda. Establecer

constantes campañas publicitarias en la ciudad de Matagalpa, Boaco, Matiguas, Muy Muy y Mulukuku, dando a conocer la fácil accesibilidad y las buenas condiciones de la carretera para atraer nuevos clientes a través de la radio de estas ciudades.

- **Estrategia de penetración de mercado:** Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicio presentes.

Hacer compañías de promoción de los servicios como: Por la compra de 1 cajilla de cervezas se obsequiara una boca mixta esta estrategia se recomienda con el propósito de aumentar el consumo de las bebidas alcohólicas (cervezas).

- **Desarrollo del Producto:** pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejorías del producto o servicio.

Con relación a la Discoteca mejorar la infraestructura, de manera que genere acústica y además implementar un nuevo mecanismo para programar la música es decir que se instale un equipo más moderno que ayude a mejorar la calidad del audio. Esto motivara al DJ para que se actualice con música más moderna, y así proporcionar mayor variedad en las mezclas para que disfruten los clientes que visitan cual sea su edad.

**Estrategia Funcional:** trabaja en función de mejorar las condiciones organizacionales de una empresa.

Actualmente la empresa presenta dificultades en cuanto a las funciones básicas de administración (planeación, organización, dirección y control). Por lo tanto es necesario: contratar personal especializado de manera temporal para implementar un sistema contable, e invertir en capacitaciones para el funcionario de caja, con el propósito que sea este mismo quien maneje el sistema implementado.

Capacitar al personal con respecto a la atención al cliente con mención a cortesía, etiqueta y protocolo.

**Estrategias genéricas.**

- **Estrategia de liderazgo en costo:** consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a un objetivo básico

Reducir al máximo los costos de los servicios existentes, para hacer que todos los clientes que visitan este negocio hagan uso de un servicio, como también agregar al menú productos más económicos.

- **Estrategia de diferenciación:** consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo sea percibido en el mercado como único.

Ofrecer los días Domingo de cada mes una tarde del Recuerdo para las personas de la tercera edad.

De las estrategias que se describen en los párrafos anteriores las que se recomienda aplicar de primera instancia es la contratación de un contador temporal, ya que esto permitirá determinar con mayor eficacia los movimientos de efectivo que se realizan en la empresa, al igual que el cálculo de las ganancias, en segunda posición la inscripción del personal de atención al cliente en un curso que les capacite en mención de etiqueta protocolo y cortesía.

Cabe destacar que todas las estrategias antes mencionadas también presenta un importante valor, ya que de una u otra manera ayudaran a la empresa a mejorar sus debilidades y garantizar mayor estabilidad y solidez en el mercado.

## **CONCLUSIONES**

- Restaurante JUSTIN es una empresa de servicio, la cual desde su emprendimiento hasta la actualidad ha experimentado tres cambios de dirección Administrativa, dos con personal externo sin relación familiar y actualmente administrando su propietaria.
- En Restaurante JUSTN se han realizado constante remodelaciones en su infraestructura hasta contar en la actualidad con una infraestructura metálica y de concreto, determinando que todas las inversiones realizadas son producto de ahorros de su propietaria la señora Justina Arceda, y por tanto todos los recursos utilizados en la oferta de los servicio pertenecen a su propietaria.
- Las relaciones laborales en Restaurante JUSTIN, se caracterizan por mantener un ambiente integral, gracias a la buena dirección por parte de la Administración que se preocupa por conservar relaciones agradables, aplicando políticas de incentivos por el buen desempeño de sus subordinados.
- Las debilidades del clima organizacional son determinadas por: malos entendidos, envidias labores, impuntualidad, confusión en pedidos y cuentas, aumento de pedidos y preferencias laborales.
- El servicio con menor demanda de Restaurante JUSTIN, es el servicio alimenticio producto del tiempo de espera y la cultura de sus clientes, siendo frecuentado en su mayoría para hacer uso de disco y bar servicios por los cuales posee una importante posición en la ciudad de Rio Blanco, gracias a su excelente ubicación, precio y calidad de los servicios ofertados, que son consumidos en su mayoría por personas adultas de sexo masculino y clase económica media.

- La principal competencia de Restaurante JUSTIN, de acuerdo a la opinión de los clientes es Restaurante El Mirador contando con un 63% de preferencias en comparación con los demás competidores.
  
- Restaurante JUSTIN requiere de la implementación de un sistema contable que registre de manera detallada las operaciones de ingreso y egreso de efectivo, así como también mejorar la capacitación técnica del personal en general, principalmente en la atención al cliente y aumentar las inversiones en mejoras de mobiliario y variedad en música, para brindar mayor comodidad y satisfacción a sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA.

Alyail, C., Sandra, G., Yolimar, L., & Eilyn, H. (2010). *El Abastecimiento o Aprovechamiento*.

Recuperado el 2 de Mayo de 2011, de monografias:

<http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>

Antonio, U. (5 de Marzo de 2010). *Objetivos de una Empresa*. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de Sistemas Olympia: <http://www.sistemasolympia.com/blogs/blogolympia/69-objetivos-de-una-empresa>

Anzola, R. S. (1993). *Administración de Pequeña Empresa*. En A. R. Servulo, *Administración de Pequeña Empresa* (págs. 206-239). McGraw-Hill.

Armando Bilbao, J. M. (sf). *Manual Básico Para Emprender*. Recuperado el 4 de Agosto de 2011, de SPRI - Sociedad para la Transformación Cooperativa:

[www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/emprendedor.pdf](http://www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/emprendedor.pdf)

Arnal, M. (sf). *Sucesión*. Recuperado el 10 de Mayo de 2011, de El Almanaque:

[www.elalmanaque.com/amor-sexo/sucesion.htm](http://www.elalmanaque.com/amor-sexo/sucesion.htm)

Barrios, M., Davila, M., & Montenegro, E. (2006). *Es Viable la Estructura Organizativa de las Mipymes de la Ciudad de Matagalpa en el I y II Semestre del Año 2006*. Matagalpa.

Camara de la Pequeña Industria del Guayas. (Diciembre de 2003). *El flujo de la Caja para la Empresa*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de Camara de la pequeña industria del Guayas: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:cQFnUtpNoocJ:www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DEL%2520FLUJO%2520DE%2520CAJA%2520PARA%2520LA%2520EMPRESA.doc+el+flujo+de+caja+para+las+empresas&hl=es&gl=ni&pid=bl&srcid=A>

Casais, D. H. (8 de Marzo de 2011). *Atención al cliente*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Castillo, R. E. (Julio de 2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares*. Recuperado el 3 de Abril de 2011, de Redalyc:

[redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf)

Centrum, O. (1992). *La Pequeña y mediana Empresa*. En *Biblioteca Práctica de Administración La Pequeña y Mediana Empresa T3* (págs. 361-368). Barcelona - España: MCMLXXXIX Ediciones Oceano S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 1-3, 46-89, 209, 228, 242, 243, 386, 284, 285, 332). México: Mc Grauw Hill.

Christopher. (19 de Mayo de 2011). *Administracion Analisis Foda*. Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de Club Ensayos: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Administracion-Analisis-Foda/9068.html>

CN Crece Negocios. (1 de Octubre de 2009). *Definicion de rentabilidad*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de Crecenegocios: [www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/](http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/)

Córdova, H. R. (9 de Abril de 2011). *Retos*. Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de Revista Derecho y Negocios:

[http://www.derechoynegocios.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=322:los-retos-de-las-empresas-familiares-en-el-salvador&catid=42:articulos-revista&Itemid=147](http://www.derechoynegocios.net/index.php?option=com_content&view=article&id=322:los-retos-de-las-empresas-familiares-en-el-salvador&catid=42:articulos-revista&Itemid=147)

CPDiego. (7 de Marzo de 2011). *Crecimiento y Forma de Desarrollo de la Empresa*. Recuperado el 30 de Mayo de 2011, de Buenas Tareas Crecimiento y Forma de Desarrollo de la Empresa: <http://www.buenastareas.com/perfil/CPDIEGO/>

Definicion.de. (10 de Mayo de 2011). *competencia*. Recuperado el 10 de Mayo de 2011, de Definicion.de: <http://definicion.de/competencia/>

Diego, C. (7 de Marzo de 2011). *Crecimiento y Forma de Desarrollo de la Empresa*. Recuperado el 30 de Mayo de 2011, de Buenas Tareas Crecimiento y Forma de Desarrollo de la Empresa: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crecimiento-y-Formas-De-Desarrollo-De/1671216.html>

Duberlin, R., & Rojas, M. (20 de Mayo de 2011). Origen de Capital. Matagalpa, Nicaragua.

Dvorak. (3 de Abril de 2011). *Proceso Productivo*. Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de dvorak.com: <http://dvorak13.blogspot.com/2011/04/procesos-productivos-industriales-los.html>

Enciclopedia ABC. (sf). *Definicion de Capital*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de Definicion ABC: [www.definicionabc.com/economia/capital.php](http://www.definicionabc.com/economia/capital.php)

Enciclopedia de Economia. (2005). *Volumen de Venta*. Recuperado el 2 de Mayo de 2011, de economia48.com: [www.encyclopedia.com/spa/d/volumendeventas](http://www.encyclopedia.com/spa/d/volumendeventas)

Enciclopedia Definicion.de. (sf). *Definicion de capital*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de Definicion.de: Definición.de » General » Definición de capital

Enciclopedia EUMED: FODA. (sf). *FODA Conceptos económicos, jurídicos y sociales*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de eumed.net: [www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133](http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133)

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. (sf). *Concepto de Foda*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de eumed.net Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: [www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133](http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133)

Glagovsky, H. E. (2002). *Analisis FODA*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de produccion-anima: [http://www.produccion-animal.com.ar/empresa\\_agropecuaria/empresa\\_agropecuaria/10-esto\\_es\\_foda.htm](http://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/10-esto_es_foda.htm)

Goncalves. (1997). *Clima Organizacional*. Recuperado el 09 de Mayo de 2011, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

González, A. L. (17 de Febrero de 2011). *Las 6 p's del marketing o el marketing mix*. Recuperado el 10 de Mayo de 2011, de gonzbuk: <http://gonzbuk.com/2011/02/17/las-6-p-del-marketing-o-el-marketing-mix/>

Hernandez, S., Ocampo, R., & Palacios, A. (2006). *Reaccion de las Pymes de Matagalpa Frente al Tratado de Libre comercio DR CAFTA*. Matagalpa.

Infante, M., Borja, C., Delgado, M., Rincon, R., & Tovar, E. (Junio de 2008). *Comunicacion en Grupo*. Recuperado el 09 de Mayo de 2011, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos60/comunicacion-grupal/comunicacion-grupal.shtml>

Jofre, R. (sf). *Recursos Humanos Competentes Para una Empresa*. Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de sht.com: [www.sht.com.ar/archivo/temas/Pymes\\_rrhh.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/Pymes_rrhh.htm)

Kult, R. (2009). *Macroeconomia General*. Matagalpa.

Leandro, G. (<http://www.auladeeconomia.com/mercados2.htm> de 2002). *Razones Financieras*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de Aula de Economia.com: [www.auladeeconomia.com/mercados2.htm](http://www.auladeeconomia.com/mercados2.htm)

liselody. (1 de Marzo de 2011). *Acumulacion Y Uso Del Capital*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de Buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Acumulacion-y-Uso-Del-Capital/1635538.html>

López, C. (Octubre de 2001). *Canales de distribución y administración logística*. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/geslog.htm>

Martinez, L. (21 de Diciembre de 2000). *Clima Organizacional*. Recuperado el 2 de Octubre de 2011, de Dimencionse del Clima Organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Martinez, L. (sf). *Clima Organizacional*. Recuperado el 09 de Mayo de 2011, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

McCarthy, E. J. (1967). *Comercializacion un Enfoque Gerencial*. En E. J. McCarthy, *Comercializacion un Enfoque Gerencial* (págs. 14-15). Libreria El Ateneo.

MI Muebles Inoxidables. (sf). *Comercialización*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de MI Muebles Inoxidables: <http://muebles-inoxidables.com/index.php?seccion=comercializacion>

Michelangelli, M. (31 de Marzo de 2009). *FODA analisis foda concepto de foda variables externas internas ...* Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de rie.d: [www.rie.cl/?a=30567](http://www.rie.cl/?a=30567); MARÌA MICHELANGELLI

Minimo, C. N. (17 de Febrero de 2011). *Ley laboral.com*. Recuperado el 11 de Enero de 2012, de [www.leylaboral.com/Nicaragua/hotlinks/salariominimo.htm](http://www.leylaboral.com/Nicaragua/hotlinks/salariominimo.htm)

Mora, F., & Schupnik, W. (sf). *Análisis De La Rentabilidad En Mercadeo, Importancia del pronostico de ventas y su utilidad*. Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos12/rentypro/rentypro.shtml>

P.Robbins, S. *Comportamiento Organizacional Concepto, Controversias y Aplicaciones*. San Diego.

Palacios, J. (2009). *Herramientas para el Analisis Financiero y la Planeacion*. Matagalpa.

Rocha, D., & Rojas, M. (2 de Mayo de 2011). *Antecedentes Historicos*. Matagalpa, Nicaragua.

Rocha, D., & Rojas, M. (20 de Mayo de 2011). *Origen de Capital*. Matagalpa, Nicaragua.

Rojas, M., & Rocha, D. (12 de Mayo de 2011). *Organigrama Empresarial*. Matagalpa, Nicaragua.

Rosales, R. (29 de Marzo de 2011). *El protocolo familiar*. Recuperado el 4 de Mayo de 2011, de [www.revistamyt.com/myt/.../2272-el-protocolo-familiar-](http://www.revistamyt.com/myt/.../2272-el-protocolo-familiar-); Roxana Rosales

Salazar, G. (8 de Mayo de 2005). *¿Quién se interesa por la Empresa Familiar?* Recuperado el 8 de Abril de 2011, de [degerencia.com](http://degerencia.com): [www.degerencia.com/articulo/quien\\_se\\_interesa\\_por\\_la\\_empresa\\_familiar/imp](http://www.degerencia.com/articulo/quien_se_interesa_por_la_empresa_familiar/imp)

SoyEntrepreneur. (sf). *Optimiza tu empresa familiar*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de [SoyEntrepreneur.com](http://SoyEntrepreneur.com): [www.soyentrepreneur.com/optimiza-tu-empresa-familiar.html](http://www.soyentrepreneur.com/optimiza-tu-empresa-familiar.html)

Thompson. (1998). *Analisis FODA*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de Enciclopedia EUMED.net: [www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1...](http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1...)

Thompson, I. (Julio de 2009). *Cientes*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de [promonegocios.net](http://promonegocios.net): [www.promonegocios.net/clientes/clientes-definicion.html](http://www.promonegocios.net/clientes/clientes-definicion.html); Ivan Thompson

Thonson, I. (Octubre de 2007). *Significado de Mision Empresarial*. Recuperado el 2 de Mayo de 2011, de [pronegocios.net](http://pronegocios.net): [www.pronegocios.net/.../mision-concpeto.htm](http://www.pronegocios.net/.../mision-concpeto.htm)

Treminio, A., & Gonzalez, R. (2006). *¿Cuáles son las Necesidades de Capacitación y Asistencia Tecnica de las Mipymes del Sector Madera-Mueble de la Ciudad de Matagalpa en el periodo 2005 y I Semestre 2006?* Matagalpa.

Utrilla, G. R. (23 de Febrero de 2009). *Motivacion Laboral*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de Canguro Rico - Negocios en Internet: [cangurorico.com/2009/02/concepto-de-motivacion.html](http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-motivacion.html)

Valda, J. C. (30 de Diciembre de 2010). *Conceptos sobre la Estructura Organizacional*. Recuperado el 10 de Mayo de 2011, de Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/12/30/conceptos-sobre-la-estructura-organizacional/>

Valda, J. C. (3 de Marzo de 2010). *El poder de las empresas familiares en el mundo*. Recuperado el 2011 de Mayo de 09, de [tuempresafamiliar.com](http://tuempresafamiliar.com): [http://empresasycreacion.blogspot.com/2010\\_03\\_03\\_archive.html](http://empresasycreacion.blogspot.com/2010_03_03_archive.html)

Valda, J. C. (10 de marzo de 2011). *LA EMPRESA FAMILIAR DESDE DENTRO*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de [wordpress.com](http://wordpress.com): <http://jcvalda.wordpress.com/2011/03/10/la-empresa-familiar-desde-dentro/>

Valda, J. C. (19 de marzo de 2010). *Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocio*. Recuperado el 2 de Mayo de 2011, de [wordpress.com](http://wordpress.com): <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/10/pequenas-empresas-familiares-y-sus-estrategias-de-negocio/>

Wiesner, R. N. (30 de Marzo de 2009). *Conflictos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de [mailxmal.com](http://www.mailxmail.com): <http://www.mailxmail.com/curso-conflicto-resolucion-problemas/conflicto-definicion>

Woodruff, C. H. (1993). *Administracion en Mercadotecnia*. En C. H. Woodruff, *Administracion en Mercadotecnia* (págs. 219-249). Mexico: continental, S.A de C:U.

# **ANEXOS**

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO
<u>Empresas</u> <u>Familiares</u>	Antecedentes Históricos	<p>✓ Fundador</p> <p>¿Cuándo surge esta empresa?</p> <p>¿Quién tuvo la idea de fundar este negocio?</p> <p>✓ Origen de capital</p> <p>¿Cuál es el origen de capital para comenzar a operar?</p> <p>✓ Gerencia de la Empresa</p> <p>¿Cuántas personas están a cargo de la dirección de esta?</p> <p>¿Desde su emprendimiento ha sido la misma persona que ha estado a cargo de la dirección?</p> <p>✓ Etapas de desarrollo</p> <p>¿Considera que su empresa ha tenido cambios de crecimiento desde su surgimiento?</p>	Entrevista a propietaria

		<p>¿Considera que en su empresa va aumentando la cantidad de clientes a medida que pasa el tiempo?</p>	
	Características	<p>✓ Giro del Negocio</p> <p>¿Qué servicios ofrece?</p> <p>¿Por qué decide dedicarse a ofertar estos servicios?</p> <p>✓ Sucesión</p> <p>¿Cuándo no sea usted quien dirija esta empresa a quien va delegar su autoridad?</p> <p>✓ Misión, Visión, Objetivos</p> <p>¿Cuenta usted con un documento que le permita identificar el por que surgió su empresa, a que se dedica?</p> <p>¿Considera que su empresa tiene la capacidad de crecer?</p> <p>¿Estaría dispuesto a invertir más su capital para que su empresa atienda más</p>	Entrevista a propietaria

	<p>consumidores?</p> <p>¿Estaría dispuesto en un futuro a brindar otros servicios para atender nuevos consumidores?</p> <p>¿Cuál es el principal propósito por el cual fundo esta empresa?</p> <p>✓ Estructura Organizativa</p> <p>¿Cuántas personal laboran en la empresa?</p> <p>¿Cuánto tiempo tienen de laborar en esta?</p> <p>¿Cuáles son los cargos de los miembros?</p> <p>¿Qué grado de educación han tenido o tienen los directores de la empresa?</p> <p>¿Qué grado de educación académica tienen los subordinados?</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>✓ Aspectos Legales</p> <p>¿En qué institución a registrado su empresa?</p> <p>¿Cada cuanto realiza pagos de impuestos a estas instituciones?</p>	
	RRHH	<p>✓ Condición Familiar</p> <p>¿Cuántas personas constituyen su familia?</p> <p>✓ Cantidad de familiares involucrados en la empresa</p> <p>¿Cuántos Familiares están Trabajando en la Empresa?</p> <p>¿Que cargos desempeñan estos familiares?</p> <p>✓ Tipo de relación entre los miembros</p> <p>¿Cómo considera la relación laboral que hay entre los miembros que laboran en la</p>	Entrevista a Propietaria

		<p>empresa?</p> <p>Cómo gerente, ¿Promueve entre los colaboradores un clima adecuado de relaciones humanas y de trabajo en equipo?</p> <p>¿Involucra a los colaboradores en la identificación, análisis y toma de decisiones a los problemas de la empresa?</p> <p>✓ Administración del personal</p> <p>Cuando hace falta un trabajador, ¿Que método utiliza para seleccionar el nuevo integrante?</p> <p>¿Cuenta con un expediente de los datos personales de sus trabajadores?</p> <p>¿Lleva un control de las asistencias de su personal?</p> <p>¿Cuenta con un documento</p>	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>de descripción de procedimientos y métodos de trabajo?</p> <p>¿Tiene definidos los puestos, funciones y responsabilidades de los colaboradores?</p> <p>¿A invertido en capacitación para los miembros de la empresa?</p> <p>¿Cuál fue el tema de la capacitación?</p> <p>¿Cómo realiza los pagos a su personal?</p> <p>¿Cuál es el salario mínimo que paga a su personal?</p>	
	<p>Clima Organizacional</p>	<p>✓ Grado de Comunicación</p> <p>¿Qué cargo desempeña en la empresa?</p> <p>¿Qué nivel académico tiene aprobado?</p>	<p>Entrevista al Personal</p>

Diagnostico

Empresarial

	<p>¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros?</p> <p>¿Existe coordinación entre áreas de trabajo de la empresa?</p> <p>✓ Existencia de Motivación</p> <p>¿Siente que sus necesidades personales han sido comprendidas por su autoridad superior?</p> <p>¿Qué tipo de estímulos ha recibido por su buen desempeño?</p> <p>¿Qué tipo de estímulos le gustaría recibir por su excelente labor?</p> <p>✓ Catalogación de Autoridad de dirección</p> <p>¿Cómo cataloga la dirección de esta empresa, por su propietaria?</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>Ha sido tomado en cuenta en la identificación, análisis y toma de decisiones de los problemas de la empresa.</p> <p>✓ Conflictos y Retos</p> <p>¿Se han presentado problemas entre sus compañeros?</p> <p>¿Con qué frecuencia se presentan estos problemas en el trabajo?</p> <p>¿Cuáles considera son las causas que generan estos tipos de problemas?</p> <p>¿Considera que hay preferencias entre los miembros por la propietaria?</p> <p>✓ Responsabilidad</p> <p>¿Cree que ha sido responsable con sus labores?</p> <p>✓ Rotación de puesto</p> <p>¿A desempeñado en esta</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>empresa otro cargo diferente al que ejerce actualmente?</p> <p>¿Cuenta con un documento escrito donde especifique cuales son sus funciones y como va realizar las actividades del cargo?</p>	
<p>Proceso Productivo</p>	<p>✓ Proveedores</p> <p>¿Quiénes son sus proveedores?</p> <p>¿Considera eficiente la distribución de los productos?</p> <p>¿Se controla la existencia y uso de materias primas e insumos?</p> <p>¿Realiza inventarios de sus productos para hacer las compras?</p> <p>✓ Cantidad de servicios brindados</p> <p>¿Cuántas personas pueden hacer uso de todos los servicios?</p>	<p>Entrevista a Propietaria</p>

	<p>¿Cuántos servicios de comida vende en un día?</p> <p>¿Cuál de estos platillos es el más demandado por sus clientes?</p> <p>¿Cuántas bebidas vende en un día?</p> <p>¿Cuál de estas bebidas es el más demandado por sus clientes?</p> <p>¿Lleva control de volumen de ventas del negocio?</p> <p>¿Aprovecha los subproductos o partes que se desperdician?</p> <p>✓ Control de los costos y gastos</p> <p>¿Se lleva control escrito de todos los costos y gastos de la empresa?</p> <p>¿Utiliza alguna estrategia para definir los precios de sus servicios?</p> <p>¿El precio de los servicios</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>cubre la totalidad de los costos de elaboración?</p> <p>✓ Control de calidad</p> <p>¿Se controla la calidad de los servicios?</p> <p>¿Que métodos utiliza para controlar la calidad?</p>	
<p>Comercialización</p>	<p>✓ Conocimiento del entorno competitivo</p> <p>¿Conoce quienes son competencia?</p> <p>¿Cuál de estos considera es su rival más fuerte?</p> <p>¿Tiene en cuenta lo que hace la competencia en relación al mercadeo de los servicios?</p> <p>✓ Características de los clientes.</p> <p>¿Quiénes considera que son sus clientes?</p> <p>¿Qué beneficios proporciona al cliente al vender sus</p>	<p>Entrevista a Propietaria</p>

	<p>servicios?</p> <p>¿Otorga crédito a sus clientes?</p> <p>¿Controla las cuentas por pagar de los clientes?</p> <p>¿A tenido quejas de sus clientes en cuanto a los servicios?</p> <p>Da cumplimiento a las quejas del cliente sobre las especificaciones de los servicios.</p> <p>✓ Características de los clientes</p> <p>Sexo.</p> <p>Edad.</p> <p>¿Es la primera vez que visita este lugar?</p> <p>✓ Tipos de productos ofertados</p> <p>¿Por cuales de estos servicios le gusta más visitar este</p>	<p>Encuesta a clientes</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

	<p>lugar?</p> <p>✓ Inversión en publicidad</p> <p>¿A través de que medio se esta informando Actualmente de eventos de este restaurante?</p> <p>✓ Seguridad de la empresa</p> <p>¿Cuenta con un guarda de seguridad las 24 horas del día?</p> <p>En la empresa se ha instalado equipos de seguridad (extintores, botiquines)</p> <p>¿Ofrece a su personal la oportunidad de gozar de un seguro medico?</p> <p>✓ Planes de contingencia</p> <p>¿Se producen constantes apagones de energía eléctrica?</p>	<p>Entrevista a propietaria</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

	<p>Cuando hay fallas de esta, ¿como hace para atender eficientemente a sus clientes?</p> <p>Permanentemente cuenta con el servicio de agua potable</p> <p>Cuando hay falta de esta ¿Como hace para abastecer las necesidades de la empresa?</p> <p>✓ Prácticas sociales</p> <p>¿A realizado donativos para eventos sociales?</p> <p>✓ Poder Adquisitivos</p> <p>¿Como considera su situación económica?</p> <p>✓ Ubicación de la empresa</p> <p>¿Considera adecuada la ubicación de este restaurante?</p> <p>✓ Publicidad para la empresa</p> <p>¿A través de que medio se</p>	<p>Encuesta a cliente.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

	<p>esta informando Actualmente de eventos de este restaurante?</p> <p>✓ Competencia</p> <p>A demás de este restaurante, ¿Qué otro lugar le gusta frecuentar para divertirse?</p> <p>✓ Atención al Cliente</p> <p>¿Considera que la atención de este centro es ágil y amable?</p> <p>✓ Opciones de mejoras en la oferta de los servicios</p> <p>¿En que considera se debe mejorar la atención de los servicios?</p>	
	<p>✓ Existencia de rotulo de identificación</p> <p>✓ Medios de publicidad actual</p> <p>✓ Tiempo de espera para la atención a un</p>	<p>Observación</p>

	cliente	
	✓ Necesidad de mayor personal para atención	
	✓ Seguridad del local	
	✓ Cantidad adecuada de mobiliarios para la atención	
	✓ Volumen adecuado de música	
	✓ Iluminación adecuada en el local	
	✓ Higiene en el local	
	✓ Variedad de Servicios	
	✓ Cantidad de Platos	
	✓ Cantidad de bebidas	
	✓ Variedad de la música	

<p>Aspectos Financieros</p>	<p>✓ Métodos Administrativos</p> <p>¿Tiene planificado los gastos en inversión para su empresa?</p> <p>¿Lleva un control ordenado y clasificado de todos los costos y gastos de la empresa?</p> <p>¿Separa las cuentas y gastos de la empresa de las cuentas personales?</p> <p>¿Lleva un registro de las ventas diarias de la empresa? ¿Realiza controles a caja?</p> <p>¿Cada cuanto realiza controles a caja?</p> <p>¿Que método utiliza para realizar los controles de caja?</p> <p>¿Tiene establecido una cantidad mínimo para mantener en la caja?</p>	<p>Entrevista a Propietaria</p>
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

	<p>¿Las ganancias del negocio las guarda en cuenta bancaria propia de la empresa?</p> <p>✓ Practica de estados financieros</p> <p>¿A realizado contabilidad en su negocio?</p> <p>¿Quienes de los integrantes tiene conocimientos contables?</p> <p>¿A realizado Balance General de su empresa?</p> <p>¿Con que periodicidad a elaboración estos estados financieros?</p> <p>✓ Rentabilidad</p> <p>¿Considera que la empresa le genera ganancias provechosas?</p> <p>¿Ha creado reservas para inversiones futuras y mejoras de la empresa?</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>¿En que periodo considera que sus ingresos son mayores?</p> <p>¿En que periodo considera que sus ingresos son menores?</p>	
	Oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atributos competitivos de la empresa.</li><li>✓ Oportunidades en el mercado.</li><li>✓ Deficiencias en la administración y oferta de servicios</li><li>✓ principal competidor</li></ul>	Observación

**Entrevista.**

Dirigida a: Sr Justina Arceda, propietaria del Restaurante Justin.

Estimada señora Arceda, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la UNAN FAREM – Matagalpa, el propósito de esta entrevista es recaudar información general de la historia formativa de su empresa, para realizar un diagnóstico empresarial que permita identificar debilidades para mejorar el funcionamiento de esta con alternativas de cambio. Estudio que representa el tema de investigación en el seminario de graduación. Es por esto le solicitamos que su información sea confiable.

**Empresas familiares**

**I. Antecedentes Históricos**

**I.1 Fundador.**

1. ¿Cuándo surge esta empresa?
2. ¿Quién tuvo la idea de fundar este negocio?

**I.2 Origen de Capital.**

3. ¿Cuál es el origen de capital para comenzar a operar?

**I.3 Gerencia de la Empresa.**

4. ¿Cuántas personas están a cargo de la dirección de esta?
5. ¿Desde su emprendimiento ha sido la misma persona que ha estado a cargo de la dirección?

**I.4 Etapas de Desarrollo.**

6. ¿Considera que su empresa ha tenido cambios de crecimiento desde su surgimiento?
7. ¿Considera que en su empresa va aumentando la cantidad de clientes a medida que pasa el tiempo?

## **II. Características de la Empresa.**

### **II.1 Giro del Negocio**

8. ¿Qué servicios ofrece?
9. ¿Por qué decide dedicarse a ofertar estos servicios?

### **II.2 Sucesión.**

10. ¿Cuándo no sea usted quien dirija esta empresa a quien va delegar su autoridad?

### **II.3 Misión, Visión.**

11. ¿Cuenta usted con un documento que le permita identificar el por que surgió su empresa, a que se dedica?
12. ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de crecer?
13. ¿Estaría dispuesto a invertir más su capital para que su empresa atienda más consumidores?
14. ¿Estaría dispuesto en un futuro a brindar otros servicios para atender nuevos consumidores?

### **II.4 Objetivos**

15. ¿Cuál es el principal propósito por el cual fundo esta empresa?

### **II.5 Estructura Organizativa**

16. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
17. ¿Cuántas personas han laborado en esta empresa desde su emprendimiento?
18. ¿Cuáles son los cargos de los miembros?
19. ¿Qué grado de educación han tenido o tienen los directores de la empresa?
20. ¿Qué grado de educación académica tienen los subordinados?

## **II.6 Aspectos Legales**

21. ¿En qué institución a registrado su empresa?
22. ¿Cada cuanto realiza pagos de impuestos a estas instituciones?

## **Diagnostico empresarial**

### **III. Recursos Humanos**

#### **III.1 Condición Familiar**

23. ¿Cuántas personas constituyen su familia?

#### **III.2 Cantidad de Familiares Involucrados en la Empresa**

24. ¿Cuántos Familiares están Trabajando en la Empresa?
25. ¿Que cargos desempeñan estos familiares?

#### **III.3 Tipos de Relación entre los Miembros**

26. ¿Cómo considera la relación laboral que hay entre los miembros que laboran en la empresa?
27. Como gerente, ¿Promueve entre los colaboradores un clima adecuado de relaciones humanas y de trabajo en equipo?
28. ¿Involucra a los colaboradores en la identificación, análisis y toma de decisiones a los problemas de la empresa?

#### **III.4 Administración del Personal**

29. Cuando hace falta un trabajador, ¿Que método utiliza para seleccionar el nuevo integrante?
30. ¿Cuenta con un expediente de los datos personales de sus trabajadores?
31. ¿Lleva un control de las asistencias de su personal?
32. ¿Cuenta con un documento de descripción de procedimientos y métodos de trabajo?

33. ¿Tiene definidos los puestos, funciones y responsabilidades de los colaboradores?

34. ¿A invertido en capacitación para los miembros de la empresa?

35. ¿Cuál fue el tema de la capacitación?

36. ¿Cómo realiza los pagos a su personal?

37. ¿Cuál es el salario mínimo que paga a su personal?

#### **IV. Clima Organizacional**

##### **IV.1 Motivación**

38. Como gerente de la empresa, ¿Qué actividades realiza para mantener la motivación de los colaboradores?

##### **IV.2 Conflictos y Retos**

39. ¿A enfrentado problemas laborales con sus subordinados?

40. ¿Que tipo de problemas son los mas comunes?

41. ¿Cuáles considera son las causas de estos problemas?

42. ¿Quién es el encargado de dar solución a este tipo de problemas?

#### **V. Procesos productivos**

##### **V.1 Proveedores**

43. ¿Quienes son sus proveedores?

44. ¿Considera eficiente la distribución de los productos?

45. ¿Se controla la existencia y uso de materias primas e insumos?

46. ¿Realiza inventarios de sus productos para hacer las compras?

## **V.2 Cantidad de Servicios Ofertados**

- 47. ¿Cuántas personas pueden hacer uso de todos los servicios?
- 48. ¿Cuántos servicios de comida vende en un día?
- 49. ¿Cuál de estos platillos es el más demandado por sus clientes?
- 50. ¿Cuántas bebidas vende en un día?
- 51. ¿Cuál de estas bebidas es el más demandado por sus clientes?
- 52. ¿Lleva control de volumen de ventas del negocio?
- 53. ¿Aprovecha los subproductos o partes que se desperdician?

## **V.3 Control de los costos y Gastos**

- 54. ¿Se lleva control escrito de todos los costos y gastos de la empresa?
- 55. ¿Utiliza alguna estrategia para definir los precios de sus servicios?
- 56. ¿El precio de los servicios cubre la totalidad de los costos de elaboración?

## **V.4 Control de calidad**

- 57. ¿Se controla la calidad de los servicios?
- 58. ¿Que métodos utiliza para controlar la calidad?

# **VI. Comercialización**

## **VI.1 Conocimiento del entorno competitivo**

- 59. ¿Conoce quienes son competencia?
- 60. ¿Cuál de estos considera es su rival más fuerte?
- 61. ¿Tiene en cuenta lo que hace la competencia en relación al mercadeo de los servicios?

## **VI.2 Características de los Clientes**

- 62. ¿Quiénes considera que son sus clientes?
- 63. ¿Qué beneficios proporciona al cliente al vender sus servicios?
- 64. ¿Otorga crédito a sus clientes?
- 65. ¿Controla las cuentas por pagar de los clientes?
- 66. ¿A tenido quejas de sus clientes en cuanto a los servicios?
- 67. Da cumplimiento a las quejas del cliente sobre las especificaciones de los servicios.

## **V.3 Inversión en Publicidad.**

- 68. Invierte recursos en promoción y publicidad para su empresa.
- 69. ¿Qué medio utiliza más para dar publicidad a su empresa?

## **V.4 Seguridad**

- 70. ¿Cuenta con un guarda de seguridad las 24 horas del día?
- 71. En la empresa se ha instalado equipos de seguridad (extintores, botiquines)
- 72. ¿Ofrece a su personal la oportunidad de gozar de un seguro medico?

## **V.5 Planes de contingencia**

- 73. ¿Se producen constantes apagones de energía eléctrica?
- 74. Cuando hay fallas de esta, ¿como hace para atender eficientemente a sus clientes?
- 75. Permanentemente cuenta con el servicio de agua potable
- 76. Cuando hay falta de esta ¿Como hace para abastecer las necesidades de la empresa?

## **VI.6 Prácticas Sociales**

77. ¿A realizado donativos para eventos sociales?

## **VII. Aspectos Financieros**

### **Métodos Administrativos**

78. ¿Tiene planificado los gastos en inversión para su empresa?

79. ¿Lleva un control ordenado y clasificado de todos los costos y gastos de la empresa?

80. ¿Separa las cuentas y gastos de la empresa de las cuentas personales?

81. ¿Lleva un registro de las ventas diarias de la empresa?

82. ¿Realiza controles a caja?

83. ¿Cada cuanto realiza controles a caja?

84. ¿Que método utiliza para realizar los controles de caja?

85. ¿Tiene establecido una cantidad mínimo para mantener en la caja?

86. ¿Las ganancias del negocio las guarda en cuenta bancaria propia de la empresa?

### **Practica de estados financieros**

87. ¿A realizado contabilidad en su negocio?

88. ¿Quienes de los integrantes tiene conocimientos contables?

89. ¿A realizado Balance General de su empresa?

90. ¿Con que periodicidad a elaboración estos estados financieros?

### **Rentabilidad**

91. ¿Considera que la empresa le genera ganancias provechosas?

92. ¿Ha creado reservas para inversiones futuras y mejoras de la empresa?

93. ¿En que periodo considera que sus ingresos son mayores?

94. ¿En que periodo considera que sus ingresos son menores?

\_\_\_\_\_

Sr. Justina Arceda

\_\_\_\_\_

Dub Berlin Rocha

\_\_\_\_\_

Miriam Rojas

Propietaria de Restaurante JUSTIN

Estudiantes de V año de Admón. UNAN

FAREM – MATAGALPA.

*Gracias por su colaboración.*

**Encuesta.**

Dirigida a: trabajadores de la empresa Restaurante JUSTIN.

Estimados trabajadores somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la UNAN FAREM – Matagalpa, el propósito de esta entrevista es recaudar información sobre la comunicación existente en la empresa, para realizar un diagnostico empresarial que permita identificar las debilidades y mejorar su funcionamiento con alternativas de cambio. Estudio basado como tema de investigación en el seminario de graduación. Es por esto le solicitamos que su información sea confiable.

**I. Clima Organizacional**

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Cajero \_\_\_\_\_ Controlador de música \_\_\_\_\_ Cocinero \_\_\_\_\_

Ayudante de cocina \_\_\_\_\_ Mesero Afanadora \_\_\_\_\_

2. ¿Qué nivel académico tiene aprobado?

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Estudios superiores \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

**I.1 Grado de comunicación.**

3. ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros?

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

4. ¿Existe cooperación entre áreas de trabajo de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **I.2 Existencia de Motivación**

5. ¿Siente que sus necesidades personales han sido comprendidas por su autoridad superior?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipo de estímulos ha recibido por su buen desempeño?

7. ¿Qué tipo de estímulos le gustaría recibir por su excelente labor?

### **I.3 Catalogación de la Autoridad**

8. ¿Cómo cataloga la dirección de esta empresa, por su propietaria?

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

9. ¿Ha sido tomado en cuenta en la identificación, análisis y toma de decisiones de los problemas de la empresa.

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿Es supervisado por la administración en la ejecución de sus labores?

### **I.4 Conflictos y Retos**

11. ¿Se han presentado problemas entre sus compañeros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Con qué frecuencia se presentan estos problemas en el trabajo?

Una vez al mes \_\_\_\_\_ Dos veces al mes \_\_\_\_\_

Tres veces al mes \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles considera son las causas que generan estos tipos de problemas?

14. ¿Considera que hay preferencias entre los miembros por la propietaria?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **I.5 Responsabilidad**

15. ¿Cree que ha sido responsable con sus labores?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **I.6 Rotación de Puesto**

16. ¿A desempeñado en esta empresa otro cargo diferente al que ejerce actualmente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Cuenta con un documento escrito donde especifique cuales son sus funciones y como va realizar las actividades del cargo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Trabajador de Restaurante JUSTIN

\_\_\_\_\_  
Duberlin Rocha

\_\_\_\_\_  
Miriam Rojas

Estudiantes de V año de Admón. UNAN

FAREM – MATAGALPA.

*Gracias por su colaboración*

**Encuesta.**

Estudiantes de V año de administración de empresa de la UNAN FAREM – Matagalpa, realizan esta encuesta a los clientes de la empresa Restaurante “JUSTIN” con el propósito de conocer la aceptación de los servicios ofertados por la empresa.

Nota: Marque con una X su opción preferida.

Sexo: Femenino\_\_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_\_ Edad: Adulto\_\_\_\_\_ Adolescente\_\_\_\_\_

1. ¿Como considera su situación económica?

Alta (C\$10,000 a más) \_\_\_\_\_ Media (C\$ 9,999 a 3,000)\_\_\_\_\_ Baja (C\$ 2,999 ó menos ) \_\_\_\_\_

2. ¿Es la primera vez que visita este lugar?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Por cuales de estos servicios le gusta más visitar este lugar?

Disco\_\_\_\_\_ Restaurante\_\_\_\_\_ Bar\_\_\_\_\_

4. ¿Considera adecuada la ubicación de este restaurante?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿A través de que medio se esta informando Actualmente de eventos de este restaurante?

Radio\_\_\_\_\_ TV\_\_\_\_\_ Perifoneo\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que la atención de este centro es ágil y amable?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿En que considera se debe mejorar la atención de los servicios?

Rapidez y amabilidad de atención\_\_\_\_\_ Música más actual\_\_\_\_\_

Mayor variedad de comidas\_\_\_\_\_ Mayor variedad de bebidas\_\_\_\_\_

Mejores condiciones en el mobiliario\_\_\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_\_\_

8. A demás de este restaurante, ¿Qué otro lugar le gusta frecuentar para divertirse?

Restaurante el Mirador\_\_\_\_\_

Restaurante Lobito\_\_\_\_\_

Restaurante Musùn 2\_\_\_\_\_

Restaurante Cascada\_\_\_\_\_

Restaurante La Cabaña\_\_\_\_\_

Restaurante Bosawas\_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración.*

Guía de Observación

**Comercialización.**

Identificación de aspectos básicos que facilitan la comercialización del Restaurante JUSTIN.

- ✓ Existencia de rotulo de identificación. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
  
- ✓ Medios de publicidad actual. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
  
- ✓ Tiempo de espera para la atención a un cliente.  
45 min \_\_\_\_ 1Hora \_\_\_\_ 1:30 Hora \_\_\_\_
  
- ✓ Amabilidad con la que se atiende.  
Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_
  
- ✓ Necesidad de mayor personal para atención.  
Insuficiente \_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_ Excesiva \_\_\_\_
  
- ✓ Existencia de seguridad para la empresa.  
Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_
  
- ✓ Cantidad adecuada de mobiliarios para la atención.  
Insuficiente \_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_ Excesiva \_\_\_\_
  
- ✓ Volumen adecuado de música. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Variedad de la música. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ✓ Iluminación adecuada en el local. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ✓ Higiene en el local. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ✓ Apariencia del lugar donde se vende el Servicio (orden, aseo, exposición de los productos).
- ✓ Comodidad para el personal para la realización de las labores.  
Buenas \_\_\_\_ Malas \_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_
- ✓ Existencia de una unidad para cada puesto de trabajo.  
Cocina \_\_\_\_ Cabina de DJ \_\_\_\_ Área de caja \_\_\_\_ Oficina administrativa \_\_\_\_  
Caceta de seguridad \_\_\_\_
- ✓ Condiciones de las unidades de trabajo.  
Buenas \_\_\_\_ Malas \_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_
- ✓ Existencia de servicios higiénicos para damas y caballeros. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ✓ Buena Condiciones de los baños. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ✓ Variedad de Servicios.
  - Cantidad de Platos. \_\_\_\_
  - Cantidad de bebidas. \_\_\_\_

**Guía de Observación**

Identificación de las Oportunidades de Desarrollo Para la Empresa

**Atributos competitivos**

- ✓ Participación de la empresa en el mercado.

Buena \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

- ✓ Eficiente Capacidad de atención. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Variedad de los servicios. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Innovación de los servicios. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Reconocimiento del restaurante por los clientes. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Disposición al cambio. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Creatividad en la decoración del local en temporadas específicas.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Oportunidades en el mercado**

- ✓ Comodidad del local. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Espacio disponible para realizar remodelaciones y ampliar más el local.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Disponibilidad de atención a eventos privados. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ✓ Preferencias de los clientes por el restaurante. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

✓ Fidelidad de los clientes. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Deficiencias en la Administración y oferta de servicios**

✓ Visión económica en la oferta del los servicios. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

✓ Falta de registros económicos. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

✓ Realización de estados financieros. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

▪ Balance general. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

▪ Estados de resultados. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

▪ Flujo de efectivo. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

▪ Cambios en el capital. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

✓ Incremento del precio de la materia prima. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

✓ Medios para la adquisición de la materia prima.

Camioneta                      Directa con el proveedor

Taxi                              Bus

**Principal competidor**

✓ Que lugar ofrece servicios más similares a los de la empresa.

✓ Restaurante el Mirador\_\_\_\_                      Restaurante Lobito\_\_\_\_

✓ Restaurante Musùn 2\_\_\_\_                      Restaurante Cascada\_\_\_\_

✓ Restaurante La Cabaña\_\_\_\_                      Restaurante Bosawas\_\_\_\_

✓ Distancia de la competencia más cercana.

✓ Afluencia de la población a este otro restaurante.

✓ Que diferencia ha está empresa de las demás.

**Guía de Observación**

**Aspectos Financieros**

Aplicación de las formulas financieras para conocer la rentabilidad del Restaurante JUSTIN.

**Razón de Cobertura:**

$$\text{Razón de Circulante} = \text{Activo Circulante} \div \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{prueba de Acido} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventario} \div \text{Pasivo Circulante}$$

**Razones de Apalancamiento Financiero:**

$$\text{Deuda a Capital} = \text{Deuda Total} \div \text{Capital de los Accionistas}$$

$$\text{Razón de Deuda} = \text{Deuda Total} \div \text{Activos Totales}$$

**Razón de Cobertura:**

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{UAI} \div \text{Intereses Pagados}$$

**Razón de Actividad:**

$$\text{Rotación del Inventario} = \text{Costo de Bienes Vendidos} \div \text{Inventario}$$

$$\text{Rotación del Inventario en Días} = 365 \div \text{Rotación del Inventario}$$

**Razón de Rentabilidad:**

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Utilidad Neta Después de Impuesto} \div \text{Ventas Netas}$$

$$\text{Rendimiento de Inversión} = \text{Utilidad Neta Después de Impuesto} \div \text{Activos Totales}$$

**Anexo N° 8.**

El método de tratamiento de datos utilizados para la determinación de la población y muestra de los clientes de Restaurante JUSTIN, es en base a deducción de los investigadores con las observaciones realizadas en la empresa, influyendo también un calculo que hace la propietaria, estableciendo una población de 600 personas, cantidad a la que fue aplicada la formula (Rizo 2009) que se describe a continuación para identificar la muestra a quienes fueron aplicados las encuestas (anexo 4), bajo el método aleatorio simple probabilísticos.

Muestra de la población:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{(N-1)D + P(1-P)}$$

D: desvío

E: error (9%)

N: población (600 personas).

P: varianza (0.50%)

n: tamaño de la muestra?

**DATOS**

N: 600; E: 0.09; P: 0.50; n: ?

$$D = \frac{E^2}{4} = \frac{(0.09)^2}{4} = \frac{0.0081}{4} = 0.002025 \text{ (desvío de error)}$$

$$n = \frac{600 * 0.5(1-0.50)}{(600-1)0.002025 + 0.50(1-0.50)} = \frac{150}{0.8564875} = 175.13$$

n = 176 (encuestas a clientes)

**Fichas ocupacionales de Restaurante JUSTIN.**

<b>Restaurante “JUSTIN”</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Administrador.	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 001.	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Administración.	
<b>Descripción General:</b>	
Planifica, organiza, dirige y controla las transacciones las actividades generales de la empresa asegurando que se desarrollen conforme a los principios administrativos, haciendo cumplir las leyes y normas establecidas, para alcanzar las metas y objetivos definidos.	
<b>Descripción específica:</b>	
Planifica todas las actividades del negocio.	
Supervisa el trabajo realizado de todas las áreas de su dependencia.	
Asegura el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.	
Adopta medidas correctivas para el mejoramiento de las problemáticas que se presenten.	
Garantiza el abastecimiento eficiente de las materias primas.	
Encargado de la adquisición de insumos (compras).	
Representante legal de la empresa.	
Atender los reclamos de los clientes.	
Responsable de la toma de decisiones para el desarrollo de la empresa.	
Verifica que todas las actividades se cumplan en tiempo y forma.	
Revisa el cumplimiento de la disciplina laboral de todo el negocio.	
<b>Especificaciones</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades:</b>	
Lic. en Administración de empresas	
Cursos de contabilidad y computación	

Buenas relaciones humanas
Trabajo bajo presión
Competencia en liderazgo
<b>Experiencia:</b>
Dos años en cargos similares
<b>Responsabilidad:</b>
Cuido y manejo de los equipos asignados.
Velar por los intereses de la empresa.
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>
Su trabajo requiere habilidad mental, visual.
<b>Condiciones de trabajo:</b>
Realiza su trabajo en condiciones ambientales propias de oficina.

<b>Restaurante “JUSTIN”</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Cajero	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 002	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Unidad de caja	
<b>Descripción General:</b>	
Encargado de realizar controles diarios de los ingresos y egresos de efectivo con su debido soporte.	
<b>Descripción específica:</b>	
Recibe los ingresos de efectivo producto de ventas diarias de los servicios.	
Registrar los egresos para los diferentes pagos que realiza la gerencia.	
Presentar informes a la administración de las operaciones efectuadas durante el día.	
Llevar control de caja chica.	
Mantener diferentes denominaciones de efectivo para garantizar la fluidez de la venta de los servicios.	
Soportar los créditos con facturas.	
Verificar la legalidad de los billetes recibidos.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades</b>	
Técnico en caja computarizado	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en cargos similares	
<b>Responsabilidad:</b>	
Honestidad y claridad en el manejo del efectivo.	
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>	
Su trabajo requiere esfuerzo, agilidad física y mental en el conteo de efectivo.	
<b>Condiciones de trabajo:</b>	
Cubículo con las condiciones y el equipo necesario.	

<b>Restaurante JUSTIN</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> controlador de música.	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 003	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Atención al cliente.	
<b>Descripción General:</b>	
Encargado de la animación del restaurante JUSTIN, en cuanto a los cambios de música preferenciales por clientes.	
<b>Descripción específica:</b>	
Actualizar la música de la disco.	
Garantizar un ambiente agradable con música variada al gusto de los clientes.	
Animación durante la fiesta.	
Control de luces inteligentes.	
Control del audio.	
Atender la solicitud de música de los clientes.	
Verificar diariamente las condiciones de los equipos.	
Solicitar con anticipación los repuestos que se necesitan para el buen funcionamiento de los equipos.	
Proteger los equipos ante diversas situaciones que se presenten. (Apagones de luz, lluvias, tormentas eléctricas).	
Responsable de mantener en buen estado las instalaciones eléctricas.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades:</b>	
Operador de Microcomputadoras.	
Buenas Relaciones Humanas.	
Disponibilidad de Horario.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en cargos similares o locutor de radio.	
<b>Responsabilidad:</b>	
Cuido del equipo asignado.	

Garantizar un ambiente de diversión.
--------------------------------------

<b>Esfuerzo mental y visual:</b>
----------------------------------

Su trabajo requiere agilidad para realizar de forma eficaz los cambios de música y los servicios del equipo de audio.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Condiciones de trabajo</b>
-------------------------------

Cabina de control de música.
------------------------------

<b>Restaurante JUSTIN</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Mesero	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 004	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Atención al Cliente	
<b>Descripción General:</b>	
Garantizar la atención y solicitudes de los clientes cumpliendo eficiente y eficazmente con sus pedidos.	
<b>Descripción específica:</b>	
Arreglo del local de acuerdo a las especificaciones de la Administración.	
Bienvenida de los clientes al negocio.	
Atención de los pedidos de los clientes.	
Garantizar la limpieza del local durante se lleven a cabo las actividades.	
Atender los reclamos de los clientes en cuanto a especificación de los productos.	
Abastecer los refrigeradores de a cuerdo al agotamiento de bebidas.	
Llevar control de consumo de cada cliente.	
Presentar informe de cuenta con una factura según consumo de los clientes.	
Contabilizar cuentas con la cajera por pedidos.	
Al cierre de la actividad, garantizar el orden del local.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades</b>	
Cursos de Etiqueta y Protocolo.	
Buenas Relaciones Humanas.	
Disponibilidad de Horario.	
Trabajo bajo presión.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en cargos similares	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>	
Esfuerzo físico y mental.	

<b>Condiciones de trabajo</b>
-------------------------------

En todo el negocio optimas condiciones y excelente presentación
-----------------------------------------------------------------

<b>Restaurante JUSTIN</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Afanadora.	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 005	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Servicios Generales	
<b>Descripción General:</b>	
Encargado de mantener orden y aseo en todas las áreas del negocio.	
<b>Descripción específica:</b>	
Limpieza diaria de todas las áreas de la empresa.	
Ayudar a los meseros en el montaje de las mesas.	
Garantizar higiene en los baños.	
Lavar los mobiliarios (mesas y sillas) semanalmente.	
Informar al encargado de compras las necesidades de insumos de limpieza.	
Hacer uso eficaz de los insumos de limpieza.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades</b>	
Estudios primarios aprobados.	
Buenas Relaciones Humanas.	
Disponibilidad de Horario.	
<b>Experiencia:</b>	
Seis meses en cargos similares.	
<b>Responsabilidad:</b>	
Cuidar los instrumentos e insumos asignados	
Responder por el deterioro de los materiales de limpieza.	
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>	
Habilidad física.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
En todo el local de la empresa.	

<b>Restaurante JUSTIN</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Cocinero	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 006.	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Cocina	
<b>Descripción General:</b>	
Planear, dirigir, supervisar y controlar los procesos de la preparación de los alimentos de acuerdo a los pedidos y en base a recetas establecidas en la empresa.	
<b>Descripción específica:</b>	
Hacer uso de las recetas de cocina establecidas.	
Garantizar higiene en la preparación de los platillos, haciendo uso de (Gorros, Guantes).	
Rapidez en la preparación de alimentos.	
Hacer uso eficaz de los insumos asignados.	
Informar a la administración la existencia de materias primas.	
Cautela en la utilización de electrodomésticos.	
Hacer uso de una vestimenta adecuada.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades</b>	
Conocimientos de Cocina Generales.	
Buenas Relaciones Humanas.	
Disponibilidad de Horario.	
Creatividad en la decoración de los platillos.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en cargos de cocina en Restaurantes.	
<b>Responsabilidad:</b>	
Cuidar los utensilios de cocina.	
Responder por los desperfectos de los utensilios asignados	
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>	
Habilidad física.	

<b>Condiciones de trabajo:</b>
--------------------------------

Área de Cocina
----------------

<b>Restaurante JUSTIN</b>	
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Ayudante de Cocina.	<b>Fecha de elaboración:</b> Noviembre 2011.
<b>Código del cargo:</b> DM 007	<b>Elaborado por:</b> Duberlin Rocha y Miriam Rojas.
<b>Ubicación del cargo:</b> Área de Cocina.	
<b>Descripción General:</b>	
Acatar las orientaciones del Chef en la preparación de los alimentos y limpieza del área de cocina.	
<b>Descripción específica:</b>	
Limpieza del área de cocina diario y cuando sea necesario.	
Garantizar el orden de los insumos y los equipos de cocina.	
Preparación básica de los insumos.	
Elaboración de los alimentos más sencillos del menú.	
Preparación de los bastimentos.	
<b>Especificaciones:</b>	
<b>Estudios y/o Habilidades</b>	
Conocimientos en cocina.	
Buenas Relaciones Humanas.	
Disponibilidad de Horario.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en cargos similares	
<b>Responsabilidad:</b>	
Responder a su autoridad superior por desperfectos de los equipos utilizados.	
Cumplir con el horario establecido de trabajo.	
<b>Esfuerzo mental y visual:</b>	
Habilidad física y mental.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Área de Cocina	

**Matriz de estrategias elaborado a partir de la el análisis FODA.**

<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>F4-O1. Atraer a nuevos clientes con la realización de actividades diferenciadas.</p> <p>F7-O3. Dar mayor publicidad a la variedad de servicios y actividades diferenciadas para aprovechar la ausencia de la competencia.</p> <p>F3-O2. Dar publicidad en otras ciudades dando a conocer la fácil accesibilidad y las buenas condiciones de la carretera para atraer nuevos clientes.</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>D2-O3. Mejorar la variedad en la música para aprovechar la ausencia de la competencia.</p> <p>D10-O4. Aprovechar la buena comunicación con los proveedores de bebidas para mantener un abastecimiento eficaz.</p> <p>D7y8-O3. Mejorar las condiciones del local y la atención para aprovechar la ausencia de la competencia.</p>
<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>F7-A1y4. Dar mayor publicidad recordatoria en caso de reaparición y aparición de competidores.</p> <p>F8-A3. Seguridad para los clientes cuando se presenten protestas populares.</p> <p>F3-A2. Aprovechar la accesibilidad de transporte para adquirir los insumos en otra ciudad (Matagalpa)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>D5-A1. Implementar capacitaciones de atención al cliente, para atacar a la competencia.</p> <p>D6-A4 Mejorar las condiciones del audio para atacar la aparición de la competencia.</p>

**Rotulo de Restaurante JUSTIN.**



**Infraestructura de Restaurante JUSTIN.**



**Pista.**



**Columnas de Audio.**



**Caja y Barra.**



## Exhibidores





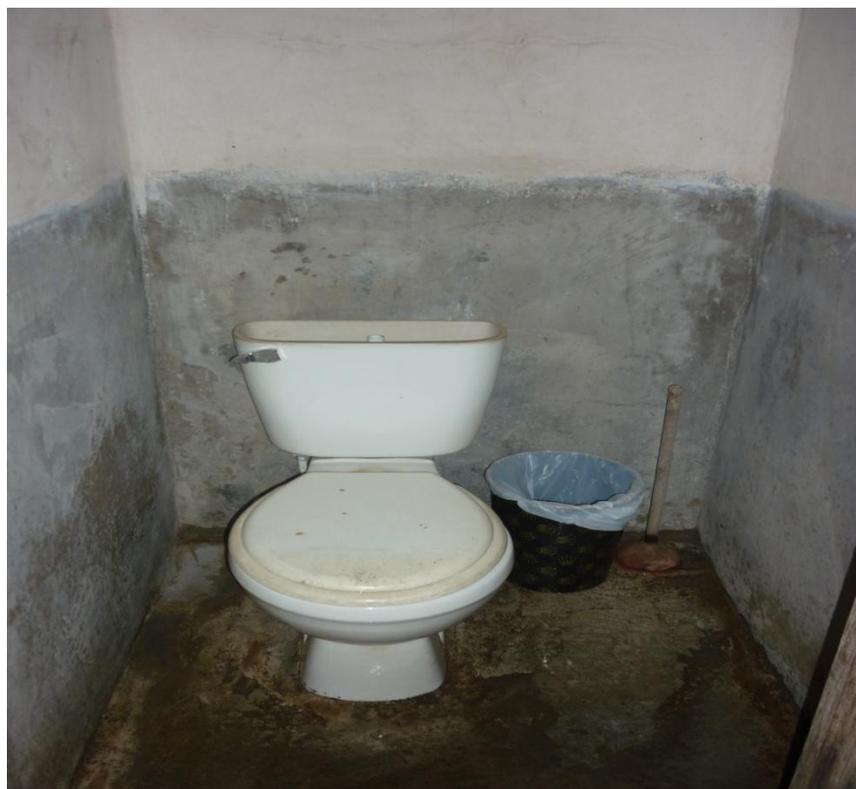
**Salón de Restaurante.**



**Bodega.**



**Baños.**



**Cocina.**

